



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**«ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ : ΚΙΝΗΤΡΑ, ΟΦΕΛΗ, ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΑΙ
ΒΕΛΤΙΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ - ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΚΑΙ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΧΩΡΟΥ»**

της

ΜΑΡΙΑΣ ΕΥΓΕΝΙΟΥ ΧΑΡΑΛΑΜΠΙΔΟΥ (ΑΜ 30/10)

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού

διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

(Γενικό MBA)

Μάρτιος 2012

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η πρόσφατη ευρωπαϊκή έρευνα για τους χρήστες του ΚΠΑ (2011), αποκάλυψε πολύ ενδιαφέροντα στοιχεία για τη χρήση του μοντέλου και τις απόψεις των χρηστών για αυτό, εκφράζοντας τη μέση ευρωπαϊκή εικόνα εφαρμογής του ΚΠΑ. Πιθανό όμως είναι, εξετάζοντας κάποιο μεμονωμένο κράτος, να βρεθούν ορισμένες αποκλίσεις από τα αποτελέσματα της ευρωπαϊκής έρευνας. Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να πραγματοποιήσει σύγκριση μεταξύ ελληνικής και ευρωπαϊκής πραγματικότητας σε ότι αφορά τα κίνητρα για υιοθέτηση του ΚΠΑ, τα οφέλη και τα εμπόδια από την εφαρμογή του εργαλείου και τις βελτιωτικές ενέργειες που λαμβάνονται από τους οργανισμούς ως απόρροια της εφαρμογής του ΚΠΑ. Γι αυτό το λόγο επιλέχθηκαν έξι οργανισμοί του ελληνικού δημόσιου τομέα που έχουν εφαρμόσει το ΚΠΑ από τους οποίους αντλήθηκαν τα απαραίτητα δεδομένα μέσω βιβλιογραφικής έρευνας, προκειμένου να πραγματοποιηθεί σύγκριση με τα αποτελέσματα της ευρωπαϊκής μελέτης. Η έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι υπάρχει μεγάλη συνάφεια απόψεων μεταξύ ελληνικής πραγματικότητας και μέσης ευρωπαϊκής εικόνας στα θέματα των κινήτρων, οφελών και βελτιωτικών ενεργειών. Αντίθετα παρατηρούνται αποκλίσεις στις αναφορές για τα εμπόδια που συναντώνται κατά την εφαρμογή του εργαλείου.

Περιεχόμενα

Κατάλογος πινάκων.....	5
1. Εισαγωγή	6
2. Βιβλιογραφική Επισκόπηση	9
2.1. Διοίκηση ολικής ποιότητας και δημόσιος τομέας.....	9
2.2. Οφέλη, δυσκολίες και κίνητρα για την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ολικής ποιότητας στους δημοσίους οργανισμούς	13
2.3. Δημόσιος τομέας και βελτίωση απόδοσης.....	16
2.4. Το ΚΠΑ και η ευρωπαϊκή του εξάπλωση.....	21
3. Μεθοδολογία.....	33
4. Παρουσίαση – ανάλυση δεδομένων.....	37
4.1. Παρουσίαση δεδομένων	37
4.1.1. Ευρωπαϊκή μελέτη για τους χρήστες ΚΠΑ 2011	37
4.1.2. Μελέτη περίπτωσης 1: Δήμος Αργυρούπολης.....	44
4.1.3. Μελέτη περίπτωσης 2: Δήμος Περιστερίου.....	48
4.1.4. Μελέτη περίπτωσης 3: Δήμος Βούλας	50
4.1.5. Μελέτη περίπτωσης 4: Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας.....	53
4.1.6. Μελέτη περίπτωσης 5: Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας.....	55
4.1.7. Μελέτη περίπτωσης 6: Νοσοκομείο «Ευαγγελισμός»	59
4.1.8. Επικοινωνία με τον υπεύθυνο του ΚΠΑ στην Ελλάδα	61
4.2. Ανάλυση των δεδομένων	61

4.2.1. Λόγοι – κίνητρα που οδηγούν στην υιοθέτηση του μοντέλου.....	61
4.2.2 Οφέλη – αποτελέσματα από τη χρήση του ΚΠΑ.....	65
4.2.3. Δυσκολίες από την εφαρμογή του ΚΠΑ.....	68
4.2.4. ΚΠΑ και βελτιωτικές ενέργειες	71
5. Τελικά συμπεράσματα.....	74
6. Βιβλιογραφία.....	78

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1.Εργαλεία για βελτίωση απόδοσης οργανισμών του δημόσιου τομέα.....	20
Πίνακας 2.Λόγοι – κίνητρα που ώθησαν σε υιοθέτηση του ΚΠΑ (Staes et al.,2011)	39
Πίνακας 3.Οφέλη – συμπεράσματα από τη χρήση του ΚΠΑ (Staes et al.,2011).....	41
Πίνακας 4.Εμπόδια - δυσκολίες κατά τη χρήση του ΚΠΑ (Staes et al.,2011).....	42
Πίνακας 5.Κατανομή αριθμού βελτιωτικών ενεργειών (Staes et al.,2011).....	43
Πίνακας 6.Κατανομή βελτιωτικών ενεργειών δήμου Περιστερίου.....	49
Πίνακας 7.Κατανομή βελτιωτικών ενεργειών δήμου Βούλας	52
Πίνακας 8.Κατανομή βελτιωτικών ενεργειών Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας	55
Πίνακας 9.Κατανομή βελτιωτικών ενεργειών Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας.	58
Πίνακας 10.Συγκεντρωτικός πίνακας λόγων - κινήτρων	62
Πίνακας 11.Συγκεντρωτικός πίνακας λόγων – κινήτρων και αριθμού φορέων	64
Πίνακας 12.Συγκεντρωτικός πίνακας αποτελεσμάτων από τη χρήση του ΚΠΑ.....	66
Πίνακας 13. Συγκεντρωτικός Πίνακας κατηγοριών οφελών – αποτελεσμάτων από τη χρήση του ΚΠΑ	67
Πίνακας 14. Συγκεντρωτικός πίνακας δυσκολιών κατά τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης.....	69
Πίνακας 15. Συγκεντρωτικός πίνακας κατηγοριών δυσκολιών κατά τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης.....	70
Πίνακας 16.Συγκεντρωτικός πίνακας αριθμού βελτιωτικών ενεργειών	71
Πίνακας 17.Συγκεντρωτικός πίνακας μοντέλων - εργαλείων ποιότητας.....	73

1. Εισαγωγή

Η υιοθέτηση από το δημόσιο τομέα φιλοσοφιών και πρακτικών ποιότητας που έχουν εφαρμοστεί αποτελεσματικά στον ιδιωτικό τομέα, είναι συνηθισμένο φαινόμενο. Προσεγγίσεις και εργαλεία όπως η λιτή παραγωγή (Radnor and Walley, 2008), η φιλοσοφία just in time (Yasin et al., 2001) και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ή ΔΟΠ (Scharitzer and Korunka, 2010) έχουν ήδη μεταφερθεί και εφαρμοστεί σε δημόσιους οργανισμούς.

Ειδικότερα για τη ΔΟΠ, στην Ευρώπη έχει δημιουργηθεί ένα πλαίσιο, η εφαρμογή του οποίου μπορεί να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις και τα στηρίγματα για την εξάπλωση της φιλοσοφίας ολικής ποιότητας. Το μοντέλο αυτό ονομάζεται Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) και εμφανίστηκε στις αρχές της χιλιετίας.

Βασίζεται σε ένα άλλο επιτυχημένο ευρωπαϊκό μοντέλο το EFQM, από το οποίο εμπνεύστηκε ώστε να προσαρμοστεί στις ανάγκες του δημόσιου τομέα. Το ΚΠΑ, στην ουσία, είναι ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης το οποίο βοηθά τους δημόσιους οργανισμούς να αναγνωρίσουν τα δυνατά και αδύναμα σημεία τους.

Από τις πρώτες περιορισμένες εφαρμογές του ΚΠΑ, έχουμε φτάσει σήμερα σε μια εκτεταμένη χρησιμοποίησή του σε μεγάλο αριθμό δημόσιων φορέων από πολλά κράτη της Ευρώπης. Η Ελλάδα δεν αποτελεί εξαίρεση καθώς το μοντέλο έχει υιοθετηθεί από πολλούς φορείς και εξακολουθεί να εφαρμόζεται. Επιπλέον σημαντικό ρόλο στη διάδοση του εργαλείου συνετέλεσε και η θέσπιση του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας Δημόσιων Υπηρεσιών.

Το ΚΠΑ δεν είναι μοντέλο στατικό και ανεξέλικτο, αλλά έχει υποστεί αναθεωρήσεις και τροποποιήσεις ώστε να ικανοποιεί το σκοπό του. Πηγή πληροφόρησης για αυτές τις αλλαγές αποτελούν τα αποτελέσματα ερευνών που έχουν

διεξαχθεί στον ευρωπαϊκό χώρο με συμμετοχή των χρηστών του ΚΠΑ, οι οποίοι καλούνται να απαντήσουν σε σχετικά ερωτηματολόγια. Οι έρευνες για το ΚΠΑ αποτελούν πολύτιμη πηγή πληροφοριών και παρέχουν στοιχεία για τις αντιλήψεις και την εφαρμογή του μοντέλου στο σύνολο των χρηστών.

Όμως, κάθε χώρα παρουσιάζει διαφοροποιήσεις σε ότι αφορά την αντιμετώπιση και τη χρήση του ΚΠΑ, και οι οποίες δεν καταγράφονται στις εμπεριστατωμένες και πλήρεις μεν, γενικές δε έρευνες των χρηστών του ΚΠΑ. Μπορούν να εξαχθούν γενικά συμπεράσματα για τον ευρωπαϊκό χώρο, τα οποία όμως είναι επίφοβο να αποδοθούν και σε εθνικό επίπεδο.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η σύγκριση της ελληνικής πραγματικότητας σε ότι αφορά τη χρήση του ΚΠΑ με την αντίστοιχη ευρωπαϊκή όπως αυτή παρουσιάζεται στις έρευνες χρηστών του εργαλείου. Ειδικότερα η σύγκριση θα συμπεριλάβει συγκεκριμένες πτυχές της εφαρμογής του μοντέλου και οι οποίες είναι:

- Οι λόγοι – κίνητρα που ωθούν τους οργανισμούς στην υιοθέτηση του ΚΠΑ.
- Τα οφέλη – αποτελέσματα της χρήσης του μοντέλου.
- Οι δυσκολίες που προκύπτουν κατά την εφαρμογή της αυτοαξιολόγησης.
- Ο αριθμός και το είδος των βελτιωτικών ενεργειών που λαμβάνονται από τους οργανισμούς, ως απόρροια της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης.

Απώτερος σκοπός, το συμπέρασμα κατά πόσο η ελληνική πραγματικότητα σε ότι αφορά τη χρήση του ΚΠΑ αντιστοιχεί με τα αντίστοιχα ευρωπαϊκά πρότυπα όπως αυτά παρουσιάζονται στην πιο πρόσφατη έρευνα των χρηστών του ΚΠΑ.

Η συνέχεια της παρούσας διατριβής δομείται ως εξής: Στο κεφάλαιο 2 παρουσιάζεται η επισκόπηση της βιβλιογραφίας όπου αναλύονται 1) τα θέματα της

ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα, 2) τα οφέλη – δυσκολίες – κίνητρα για την εφαρμογή συστημάτων ΔΟΠ σε δημόσιους οργανισμούς, 3) Η σχέση δημόσιου τομέα και βελτίωσης της απόδοσης και 4) η ευρωπαϊκή εξάπλωση του ΚΠΑ. Στο κεφάλαιο 3 αναπτύσσεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την πραγματοποίηση της εργασίας και στο κεφάλαιο 4 ακολουθεί η παρουσίαση των δεδομένων, κυρίως με τη χρήση μελετών περίπτωσης και στη συνέχεια η ανάλυση των ευρημάτων. Η εργασία ολοκληρώνεται στο κεφάλαιο 5 με την παρουσίαση των τελικών συμπερασμάτων, σκέψεων και προτάσεων.

2. Βιβλιογραφική Επισκόπηση

2.1. Διοίκηση ολικής ποιότητας και δημόσιος τομέας

Απαρχή της μεταστροφής του δημόσιου τομέα σε ζητήματα ποιότητας αποτέλεσε η τάση που εμφανίστηκε τη δεκαετία του '80 και ονομάστηκε «Νέα Δημόσια Διοίκηση» (New Public Management). Σύμφωνα με τον Hood (1991) τα κυριότερα χαρακτηριστικά της τάσης αυτής ήταν: το επαγγελματικό μανατζμεντ του δημόσιου τομέα, ακριβή πρότυπα και μέτρηση της απόδοσης, μεγαλύτερη έμφαση στον έλεγχο των εκροών, αποκέντρωση του δημόσιου τομέα, ύπαρξη ανταγωνισμού στο δημόσιο τομέα, έμφαση σε πρακτικές διοίκησης του ιδιωτικού τομέα και έμφαση στη συγκράτηση όσον αφορά τη χρήση των πόρων.

Σύμφωνα με τους Scharitzer Korunka (2000), η έννοια της Νέας Δημόσιας Διοίκησης παρουσιάζει μεγάλη συνάφεια με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αυτό φαίνεται από τα παρόμοια εργαλεία που εφαρμόζονται και στις δύο προσεγγίσεις, από το στόχο τους που είναι η οργανωσιακή αλλαγή και η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και από το βαθμό εφαρμογής τους που αφορά όλο τον οργανισμό. Μάλιστα οι συγγραφείς αναφέρουν ότι στην εργασία τους οι δύο έννοιες θα θεωρούνται συνώνυμες. Στη συνέχεια παρουσιάζουν τη μελέτη περίπτωσης ενός δημόσιου οργανισμού στην Αυστρία, ο οποίος προχώρησε σε εκτεταμένες οργανωσιακές αλλαγές με γνώμονα την αύξηση της ποιότητας. Μελετήθηκαν οι επιπτώσεις των αλλαγών αυτών, τόσο για τους εργαζόμενους, όσο και για τους πολίτες – πελάτες. Για τους εργαζόμενους μελετήθηκαν οι επιπτώσεις στην ικανοποίηση, στην κούραση και το φόρτο εργασίας. Τα αποτελέσματα ποίκιλαν

ανάλογα την εξεταζόμενη μονάδα, τη χρονική στιγμή της μελέτης και την κατηγορία των εργαζομένων. Για τους πελάτες μελετήθηκε κυρίως η αύξηση της ικανοποίησης.

Η διάδοση των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας στους δημόσιους οργανισμούς συναντά δυσκολίες, κυρίως λόγω των ιδιαιτεροτήτων του δημόσιου τομέα.

Σε άρθρο του Milakovich (1991) γίνεται αναφορά στα εμπόδια που πρέπει να ξεπεραστούν για να είναι εφικτή η επίτευξη ποιότητας στο δημόσιο τομέα. Αυτά είναι

- Η επιβράβευση της απόδοσης του υπαλλήλου με λανθασμένο τρόπο που ενισχύει τον καταστροφικό ανταγωνισμό, ρίχνει το ηθικό, διασπείρει το φόβο, παρεμποδίζει την υποκίνηση και την δημιουργικότητα των υπαλλήλων. Και αυτό γιατί επιβραβεύονται μόνο τα αποτελέσματα και όχι οι βελτιώσεις στις λειτουργίες.
- Περιορισμός στην ελευθερία λήψης αποφάσεων των εργαζομένων αλλά και των οργανισμό εξαιτίας της εξάρτησης και του ελέγχου από ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια.
- Εμπόδια στη συνεργασία εξαιτίας της υπέρμετρης εξειδίκευσης που δημιουργεί στεγανά τα οποία δεν επιτρέπουν την επικοινωνία.
- Η διοίκηση με στόχους που παρεμποδίζει την εφαρμογή αρχών διοίκησης ολικής ποιότητας.
- Φόβος των προϊσταμένων για την αλλαγή.
- Η ύπαρξη ετήσιου προϋπολογισμού που έχει ως αποτέλεσμα οι προσπάθειες να εξαντλούνται στην εξασφάλιση περισσότερων χρηματικών πόρων και όχι στον περιορισμό του κόστους.

Στην εργασία του Donnelly (1999), γίνεται λόγος για την ιδιαιτερότητα του δημόσιου τομέα που καθιστά δύσκολη την εφαρμογή αρχών ποιότητας. Σύμφωνα με

το συγγραφέα η έννοια της ποιότητας αντιμετωπίζεται διαφορετικά στο δημόσιο τομέα σε σχέση με τον ιδιωτικό. Ενώ στον ιδιωτικό τομέα συνδέεται με τη διατήρηση των πελατών και την προσέλκυση νέων με σκοπό την αύξηση του κέρδους, στο δημόσιο τομέα η αύξηση των πελατών θα έχει ως αποτέλεσμα τη μεγαλύτερη ζήτηση για υπηρεσίες με τους πόρους που διατίθενται όμως για τις υπηρεσίες αυτές να παραμένουν αμετάβλητοι. Γι αυτό το λόγο η ποιότητα στο δημόσιο τομέα περιορίζεται στη βελτίωση των κεντρικών λειτουργιών και όχι στην παροχή νέων υπηρεσιών. Η παροχή νέων υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα είναι συνάρτηση της κοινωνικής ανάγκης για αυτές αλλά και του βαθμού στον οποίο οι υπηρεσίες αυτές παρέχονται από τον ιδιωτικό τομέα.

Επίσης στο άρθρο γίνεται αναφορά και για δύο άλλους παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη της ποιότητας στο δημόσιο τομέα: Οι πελάτες – πολίτες, οι οποίοι συνήθως δεν χρειάζεται να πληρώσουν για τις δημόσιες υπηρεσίες και αυτό επηρεάζει τις αντιλήψεις τους και οι διαφορετικές αρχές και κίνητρα που διέπουν τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα.

Σε άρθρο του Choppin (1994) γίνεται λόγος για πέντε ζητήματα που πρέπει να μελετηθούν προκειμένου να καταστεί δυνατή η εξάπλωση νοοτροπίας διοίκησης ολικής ποιότητας στο δημόσιο τομέα. Αυτά είναι:

- Η αναγνώριση των εσωτερικών/εξωτερικών πελατών του οργανισμού και ο καθορισμός ξεκάθαρων στόχων.
- Η πολύπλοκη οργάνωση όπου διαφορετικά αποξενωμένα τμήματα ενώνονται μόνο με σχέσεις ευθύνης και δεσμούς εξουσίας, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ευθυγράμμιση με τους στόχους του οργανισμού.
- Η ανάπτυξη κουλτούρας αλλαγής και η μείωση της καχυποψίας μεταξύ των υπαλλήλων.

- Η μη κατανόηση από τους υπαλλήλους της σύνδεσης του ατομικού έργου τους με τη συνολική παρεχόμενη υπηρεσία του οργανισμού προς τους πολίτες.
- Η ανάπτυξη καθορισμένων διαδικασιών (processes) τις οποίες θα ακολουθούν όλοι και η αποφυγή αυτοσχεδιασμού των υπαλλήλων.

Στην εργασία των Dewhurst et al. (1999) έπειτα από μελέτη της βιβλιογραφίας αναγνωρίζονται δέκα διαφορετικές διαστάσεις της διοίκησης ολικής ποιότητας, οι οποίες στη συνέχεια εκτιμώνται ως προς την εφαρμογή τους στο δημόσιο τομέα. Τα συμπεράσματα είναι:

- Στήριξη από τη διοίκηση. Η διοίκηση στο δημόσιο τομέα ενδιαφέρεται περισσότερο για τον περιορισμό κόστους παρά για θέματα ποιότητας, στα οποία περιορίζεται μόνο σε ζητήματα που επιβάλλονται από τη νομοθεσία. Επίσης υπάρχουν περιορισμοί εξαιτίας περιορισμένου διαθέσιμου προϋπολογισμού.
- Σχέσεις με τους πελάτες. Πελάτες για τους δημόσιους οργανισμούς δεν είναι μόνο οι χρήστες της υπηρεσίας αλλά όλη η κοινωνία. Γι αυτό πρέπει να δοθεί βάρος στην ικανοποίηση των αναγκών της κοινωνίας.
- Συνεργασία με τους προμηθευτές. Δε δίνεται βάρος στην ανάπτυξη συνεργασιών με μικρό αριθμό προμηθευτών για λόγους νομικούς και αποφυγής ελλείψεων.
- Διαχείριση εργατικού δυναμικού και νοοτροπία εργατικού δυναμικού. Η νοοτροπία που αναπτύσσεται είναι αυτή της ελάττωσης του κόστους και της επίτευξης στόχων που απαιτούνται από τη νομοθεσία.
- Παρόλο που υπάρχει ανάγκη ο σχεδιασμός υπηρεσίας/προϊόντος είναι ανύπαρκτος.

- Διαχείριση ροής διαδικασιών. Οι τεχνικές και τα συστήματα που εφαρμόζονται αποσκοπούν στην ευθυγράμμιση με τις νομικές απαιτήσεις και όχι στην ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη.
- Αναγκαιότητα για αναφορές σχετικές με την ποιότητα στους δημόσιους οργανισμούς για λόγους λήψης αποφάσεων αλλά και διαφάνειας.
- Αναβάθμιση και αποκόλληση από νομικούς περιορισμούς του τμήματος ποιότητας των δημόσιων οργανισμών.
- Ανάγκη για ύπαρξη συγκριτικών μελετών βέλτιστων πρακτικών στο δημόσιο τομέα.

2.2. Οφέλη, δυσκολίες και κίνητρα για την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ολικής ποιότητας στους δημοσίους οργανισμούς

Σε μελέτη περίπτωσης (Tari, 2005) σε ισπανικό πανεπιστήμιο που εφάρμοσε αυτό-αξιολόγηση με την εφαρμογή του μοντέλου EFQM καταγράφηκαν ως κυριότερες δυσκολίες για την εφαρμογή του μοντέλου η έλλειψη χρόνου και η δυσκολία για να εφαρμοστούν οι βελτιωτικές ενέργειες, η έλλειψη δέσμευσης του προσωπικού που πηγάζει από τη μη κατανόηση των οφελών της αυτό-αξιολόγησης και η ελλιπής υποστήριξη από το τμήμα ποιότητας. Σε μικρότερο βαθμό αποτέλεσαν εμπόδιο η έλλειψη πόρων και δέσμευσης της διοίκησης.

Όσον αφορά τα οφέλη της αυτό-αξιολόγησης επισημάνθηκαν ως κύρια οφέλη η ενθάρρυνση της βελτίωσης παροχής ποιοτικών υπηρεσιών και η αύξηση της προσοχής των εργαζομένων σε ζητήματα ποιότητας, και ως δευτερεύοντα ο έλεγχος της κατάστασης των λειτουργιών και η αυξημένη συμμετοχή του προσωπικού. Επίσης αναφέρθηκαν και άλλα έμμεσα οφέλη από τη διαδικασία όπως η καταγραφή

των αναγκών των χρηστών της υπηρεσίας αλλά και των απόψεων τους για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η εργασία των McAdam et al. (2002) ασχολείται με τα οφέλη από την εφαρμογή στο δημόσιο τομέα έξι διαφορετικών εργαλείων διοίκησης ολικής ποιότητας, μεταξύ των οποίων και το μοντέλο EFQM. Το 64% των δημόσιων οργανισμών που ερωτήθηκαν για την αξία του μοντέλου EFQM δήλωσαν ότι παρατήρησαν μικρή ή μεγάλη βελτίωση στην απόδοσή τους από τη χρήση του μοντέλου. Συγκεκριμένα οφέλη που αναφέρθηκαν είναι: βελτίωση του τρόπου με τον οποίο αναπτύσσουν τη στρατηγική και τα επιχειρηματικά σχέδια τους, η βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών, η ευκολότερη αναγνώριση τομέων που επιδέχονται βελτίωσης και η εντονότερη συμμετοχή των υπαλλήλων στη βελτίωση της εργασίας και στην ανάπτυξη σχέσεων με το κοινό.

Στην έρευνα των Stefan και Yvonne Lagrosen (2003) μελετήθηκαν στη Σουηδία τα χαρακτηριστικά ποιότητας κατασκευαστικών εταιρειών, δημόσιων οργανισμών παροχής υπηρεσιών και ιδιωτικών οργανισμών παροχής υπηρεσιών. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας οι δημόσιοι οργανισμοί εμφανίζουν ως οφέλη από την εφαρμογή ενός προγράμματος ποιότητας τη βελτίωση του κλίματος εργασίας και τη βελτίωση των εσωτερικών λειτουργιών, ενώ σε μικρότερο βαθμό συναντώνται η αυξημένη συμμετοχή του προσωπικού, βελτιώσεις που αφορούν τους πελάτες ή ακόμη και κανένα όφελος από την εφαρμογή του προγράμματος. Η εικόνα είναι παρόμοια και για τις κατασκευαστικές εταιρείες και τις ιδιωτικές εταιρείες παροχής υπηρεσιών με τη διαφορά ότι σε αυτή την περίπτωση τα οφέλη για τις εσωτερικές λειτουργίες έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα σε σχέση με τη βελτίωση του εργασιακού κλίματος. Από την έρευνα δε λείπουν και αρνητικές επιδράσεις της εφαρμογής

μοντέλων ποιότητας, οι οποίες τόσο για το δημόσιο όσο και για τον ιδιωτικό τομέα είναι η αυξημένη γραφειοκρατία και ο φόρτος εργασίας.

Σύγκριση δημόσιου και ιδιωτικού τομέα σχετικά με την εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας επιχειρεί και η εργασία των Redman et al. (1995). Ως κυριότερα οφέλη από την εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας στο δημόσιο τομέα αναφέρονται η αυξημένη προσοχή σε ζητήματα ποιότητας, η ικανοποίηση των πελατών, η ομαδική εργασία και η αποτελεσματικότητα κόστους. Τα ίδια οφέλη ισχύουν και για τον ιδιωτικό τομέα με τη διαφορά ότι αναφέρθηκε μεγαλύτερου βαθμού βελτίωση για κάθε όφελος σε σχέση με το δημόσιο τομέα.

Στην εργασία των Sotirakou και Zερρου (2006) διερευνώνται οι λόγοι για τους οποίους παρουσιάζονται δυσκολίες στην εφαρμογή συστημάτων μέτρησης απόδοσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Καταγράφονται 18 διαφορετικοί λόγοι οι οποίοι κατηγοριοποιούνται σε τρεις κατηγορίες:

- Σε γνωστικούς λόγους, δηλαδή την έλλειψη απαιτούμενων γνώσεων για την πραγματοποίηση των μετρήσεων.
- Σε συμπεριφοριστικούς λόγους, εξαιτίας της έλλειψης εξάπλωσης αξιών στους οργανισμούς που θα δώσουν κίνητρο στους υπαλλήλους να εφαρμόσουν το σύστημα μέτρησης απόδοσης.
- Σε ηθικούς λόγους, από τη μη ευθυγράμμιση του οργανισμού με στάσεις που θα εξασφαλίζουν τη συνεχή χρήση συστημάτων μέτρησης.

Σημαντικά στοιχεία για τα κίνητρα, τα οφέλη και τις δυσκολίες εφαρμογής του ΚΠΑ παρέχει η εργασία των Thijs και Staes (2006). Αναφέρεται ότι το ΚΠΑ χρησιμοποιείται κυρίως από οργανισμούς της κεντρικής δημόσιας διοίκησης και λιγότερο από οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης. Η πλειονότητα των οργανισμών

που το χρησιμοποιούν έχουν μέγεθος 100-1000 ατόμων. Οι σημαντικότεροι λόγοι για την υιοθέτηση του μοντέλου είναι η αναγνώριση των δυνατών σημείων του οργανισμού και των περιοχών που θέλουν βελτίωση, η ανάπτυξη ευαισθησίας σε ζητήματα ποιότητας και η πρόθεση να δοθούν κίνητρα στους εργαζόμενους να συμμετέχουν πιο ενεργά στη λειτουργία του οργανισμού. Η απόφαση για τη χρήση του ΚΠΑ λαμβάνεται συνήθως από την ανώτατη διοίκηση. Τα πιο σημαντικά οφέλη της αυτοαξιολόγησης αφορούν την αναγνώριση της ανάγκης για διαμοιρασμό πληροφοριών και βελτίωση της επικοινωνίας, την αναγνώριση των δυνατών σημείων του οργανισμού και των περιοχών που θέλουν βελτίωση, την αναγνώριση ενεργειών που πρέπει να ληφθούν και την καλύτερη κατανόηση των προβλημάτων του οργανισμού. Το 90% των οργανισμών που εφάρμοσε το ΚΠΑ προχώρησε σε βελτιωτικές ενέργειες. Όσον αφορά τα αποτελέσματα υπάρχουν δυσκολίες στη μέτρηση της απόδοσης που μπορεί να οφείλονται στην έλλειψη πληροφοριών, στη δομή του οργανισμού είτε στο ίδιο το ΚΠΑ. Γι αυτό οι οργανισμοί λαμβάνουν μέτρα για την βελτίωση των μεθόδων συλλογής δεδομένων.

Σε άλλο άρθρο των ίδιων (Staes & Thijs, 2005a) αναφέρονται ως δυσκολίες για την εφαρμογή του ΚΠΑ η ορολογία και το σύστημα βαθμολόγησης του μοντέλου. Επίσης η επιπλέον προσπάθεια που απαιτείται από τους εργαζομένους (και κυρίως αυτούς που είναι στην επιτροπή αξιολόγησης) και η έλλειψη κουλτούρας ανταλλαγής πληροφοριών στο εσωτερικό του οργανισμού.

2.3. Δημόσιος τομέας και βελτίωση απόδοσης

Άμεση απόρροια της εφαρμογής ενός προγράμματος αυτοαξιολόγησης είναι η εφαρμογή βελτιωτικών ενεργειών για να ενισχυθούν τομείς στους οποίους

διαπιστώθηκαν ελλείψεις αλλά και για να βελτιωθούν περαιτέρω τομείς που παρουσιάζουν ικανοποιητική λειτουργία. Πέρα από τις απλές δράσεις και ενέργειες, η εφαρμογή εξειδικευμένων εργαλείων ποιότητας συναντάται συχνά στο δημόσιο τομέα.

Έτσι, η εργασία των Scharitzer και Korunka (2000) αναφέρεται στη χρησιμότητα των ερευνών ικανοποίησης, τόσο των πελατών όσο και των εργαζομένων, ως εργαλεία διαχείρισης και παρακολούθησης των βελτιωτικών ενεργειών που πραγματοποιούνται σε δημόσιες υπηρεσίες, στα πλαίσια της γενικότερης εφαρμογής της διοίκησης ολικής ποιότητας (ΔΟΠ). Η εργασία ασχολείται με την εφαρμογή των παραπάνω εργαλείων σε δημόσια υπηρεσία της Αυστρίας με σκοπό να καταγραφούν οι μεταβολές στην ικανοποίηση των εργαζομένων και των πελατών έπειτα από μια εκτεταμένη οργανωσιακή αλλαγή.

Οι Wisniewski και Donnelly (1996), κάνουν λόγο για τη δυνατότητα εφαρμογής του εργαλείου SERVQUAL για τη μέτρηση της απόδοσης και της ποιότητας υπηρεσιών σε δημόσιους οργανισμούς. Το μοντέλο SERVQUAL επιχειρεί να μετρήσει ποσοτικά την ποιότητα κάνοντας σύγκριση μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη και της πραγματικής του αντίληψης για το πώς λειτουργεί η υπηρεσία. Οι συγγραφείς χρησιμοποιούν ως παράδειγμα μια δημόσια βιβλιοθήκη για να περιγράψουν πως θα μπορούσε να εφαρμοστεί το εργαλείο στο δημόσιο τομέα.

Σε μεταγενέστερο άρθρο, (Wisniewski,2001), περιγράφεται η εφαρμογή του εργαλείου SERVQUAL σε μεγαλύτερο αριθμό δημόσιων υπηρεσιών στο Ηνωμένο Βασίλειο. Η έρευνα καταλήγει ότι η χρήση του εργαλείου είναι αποτελεσματική στη μέτρηση της απόδοσης των οργανισμών, πάρα τα όποια προβλήματα παρουσιάζονται στην εφαρμογή του.

Η εργασία της Kim (2010) δεν αναφέρεται σε συγκεκριμένα εργαλεία, αλλά σε τέσσερις παράγοντες που επηρεάζουν τις οργανωσιακές βελτιωτικές ενέργειες σε δημόσιους οργανισμούς. Αυτοί οι παράγοντες είναι οι χρηματικές ανταμοιβές, οι ευκαιρίες ανέλιξης στον οργανισμό, οι οργανωσιακοί κανόνες που προσανατολίζονται στη βελτίωση της απόδοσης και οι προσδοκίες των εργαζομένων για δυνατότητα ανάληψης ρίσκων που να αφορά κάθε επίπεδο, από την διοίκηση μέχρι τους εργαζόμενους. Η συγγραφέας καταλήγει ότι οι παράγοντες αυτοί δρουν συνεργιστικά και δεν αρκεί η χρήση ενός π.χ. των χρηματικών ανταμοιβών για να επιτευχθεί βελτίωση της απόδοσης.

Η εργασία των Boyne και Chen (2007), αναφέρεται στη συμβολή της ύπαρξης ποσοτικοποιημένων στόχων καθώς και κατάλληλων δεικτών με τους οποίους θα μετρώνται τα αποτελέσματα των ενεργειών, στη βελτίωση της απόδοσης των δημόσιων οργανισμών. Πεδίο της ερευνάς τους αποτέλεσαν 147 τοπικοί φορείς εκπαίδευσης στην Αγγλία και τα δεδομένα αφορούσαν το χρονικό διάστημα 1998-2003. Συμπέρασμα της έρευνας ήταν ότι η χρήση στόχων και δεικτών στους φορείς που εξετάστηκαν οδηγεί σε αυξημένη απόδοση.

Οι Jack και Patti Philips (2009), αναφέρονται σε ένα οργανωμένο σύστημα δεικτών μέτρησης, με τη μορφή κάρτας επιδόσεων (scorecard) που περιέχει έξι τύπους κατηγοριών δεδομένων. Σε κάθε κατηγορία χρησιμοποιούνται δείκτες ή άλλες μέθοδοι για τη συλλογή δεδομένων. Οι ερευνητές στην εργασία τους επικεντρώνονται στη χρήση του δείκτη απόδοσης επένδυσης (Return on Investment ή ROI) και παρουσιάζουν μια σειρά από παραδείγματα φορέων του δημόσιου τομέα στους οποίους ο εν λόγω δείκτης έχει χρησιμοποιηθεί και αξιοποιηθεί με επιτυχία.

Στα ίδια πλαίσια, οι Greatbanks et al. (2007), προτείνουν τη χρήση της εξισορροπημένης κάρτας επιδόσεων (balanced scorecard) ως εργαλείου για τη

μέτρηση της απόδοσης των δημόσιων οργανισμών. Στην εργασία τους παρουσιάζεται μια μελέτη περίπτωσης ενός οργανισμού, ο οποίος εφάρμοσε την εξισορροπημένη κάρτα επιδόσεων και μελετώνται τα οφέλη σε τρία επίπεδα: στρατηγικό, διοίκησης ομάδας και ατομικό.

Οι Furterer et al. (2005) παρουσιάζουν την εφαρμογή σε οικονομικό τμήμα φορέα τοπικής αυτοδιοίκησης, μιας μεθόδου που προκύπτει από τη συνένωση της λιτής επιχείρησης για περιορισμό της σπατάλης με τη μεθοδολογία του six sigma για εξάλειψη των αποκλίσεων, και την οποία ονομάζουν Lean Six Sigma. Αποδεικνύεται ότι η μέθοδος έχει αποτελέσματα όσον αφορά τη βελτίωση της λειτουργίας του τμήματος με αύξηση της ακρίβειας και περιορισμό της σπατάλης και του χαμένου χρόνου.

Η μελέτη των Poksinska et al. (2003) εστιάζει στην εφαρμογή προτύπων ISO (ISO 9000 και ISO 14000) σε εταιρείες-οργανισμούς της Σουηδίας. Το 30% των υπό εξέταση οργανισμών άνηκαν στο δημόσιο τομέα. Η έρευνα διαπιστώνει ότι η εφαρμογή του ISO σε οργανισμούς οδηγεί σε βελτίωση της λειτουργίας τους. Οφέλη τα οποία αναφέρονται είναι η μείωση του κόστους, αύξηση της παραγωγικότητας, η βελτίωση των σχέσεων με την κοινωνία και η βελτίωση της εικόνας της εταιρείας.

Ο Ongaro (2004), αναφέρεται στην εφαρμογή του Ανασχεδιασμού Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Reengineering ή BPR) στο δημόσιο τομέα της Ιταλίας. Η χρησιμοποίηση του BPR συνεπάγεται τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών ενός οργανισμού με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης και τον προσανατολισμό στην ικανοποίηση του πολίτη – πελάτη.

Συνοπτικά, τα εργαλεία για βελτίωση της απόδοσης που εντοπίστηκαν από τη μελέτη της βιβλιογραφίας είναι:

<i>Εργασία</i>	<i>Εργαλεία που αναφέρονται</i>
<i>Scharitzer και Korunka (2000)</i>	Έρευνες ικανοποίησης πελατών και εργαζομένων
<i>Wisniewski και Donnelly (1996)</i>	SERVQUAL
<i>Wisniewski (2001)</i>	SERVQUAL
<i>Kim (2010)</i>	1.Χρηματικές ανταμοιβές 2.Ευκαιρίες ανέλιξης 3.Οργανωσιακοί κανόνες που προσανατολίζονται στη βελτίωση της απόδοσης 4.Προσδοκίες των εργαζομένων για δυνατότητα ανάληψης ρίσκων
<i>Boyne και Chen (2006)</i>	1.Ποσοτικοποιημένοι στόχοι 2.Δείκτες μέτρησης
<i>Jack και Patti Philips (2009)</i>	1.Κάρτα επιδόσεων (scorecard) 2.Δείκτες μέτρησης (ROI)
<i>Greatbanks et al. (2007)</i>	Εξισορροπημένη κάρτα επιδόσεων
<i>Furterer et al. (2005)</i>	1.Λιτή επιχείρηση (Lean Enterprise) 2.Six Sigma
<i>Poksinska et al. (2003)</i>	ISO (ISO 9000, ISO 14000)
<i>Ongaro (2004)</i>	Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Reengineering)

Πίνακας 1.Εργαλεία για βελτίωση απόδοσης οργανισμών του δημόσιου τομέα

2.4. Το ΚΠΑ και η ευρωπαϊκή του εξάπλωση

Όπως αναφέρθηκε, τις δεκαετίες του 80 και του 90 παρατηρήθηκε μια μεταστροφή στη δημόσια διοίκηση στις χώρες της Ευρώπης, με κυριότερα χαρακτηριστικά την αύξηση της αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα και τον περιορισμό της σπατάλης. Η τάση αυτή συνεχίζεται και εξελίσσεται ως τις μέρες μας, με την κάθε χώρα να έχει ακολουθήσει τη δική της πορεία. Σύμφωνα με τον Torres (2004) τα κύρια χαρακτηριστικά της μεταστροφής στη διοίκηση του δημόσιου τομέα μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

- Στην τάση για αποκέντρωση και δημιουργία δημόσιων επιχειρήσεων που λειτουργούν σύμφωνα με την εμπορική νομοθεσία.
- Στη μέτρηση της απόδοσης των δημόσιων οργανισμών με εστίαση στα αποτελέσματα και στον υπολογισμό του κόστους και τη σύνδεση των προγραμμάτων που αξιολογούνται με τους χρηματικούς πόρους που διατίθενται για αυτά.
- Στη διαχείριση και ενδυνάμωση του προσωπικού για αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας. Η τάση αυτή εκφράζεται με τη σύνδεση της πληρωμής με την παραγωγικότητα και την αύξηση των αρμοδιοτήτων του προσωπικού στα πλαίσια της αποκέντρωσης εξουσιών.
- Στη σχέση μεταξύ κυβέρνησης και πολιτών. Η συμβολή της ποιότητας για τη βελτίωση του επιπέδου των υπηρεσιών είναι το ζητούμενο και αυτό αναζητείται μέσω της διαφάνειας, της αύξησης της εμπιστοσύνης του πολίτη, της ταχύτερης διεκπεραίωσης των εργασιών και της χρήσης των νέων τεχνολογιών. Ο συγγραφέας αναφέρει ότι οι χώρες της νότιας Ευρώπης έχουν υιοθετήσει και εφαρμόσει εκτεταμένα στο δημόσιο τομέα μοντέλα ποιότητας

με κυριότερα το ΚΠΑ και το EFQM δίνοντας βάρος σε κριτήρια της ηγεσίας, της ενδυνάμωσης των εργαζομένων και των πολιτών, της ανάπτυξης συνεργασιών και της μέτρησης δεικτών αποτελεσμάτων απόδοσης.

Σύμφωνα με αναφορά των Staes και Thijs (2005a), από τα τέλη της δεκαετίας του '80 παρατηρήθηκε μια τάση για εφαρμογή εργαλείων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο δημόσιο τομέα, ακολουθώντας την αντίστοιχη τάση του ιδιωτικού τομέα. Η εμφάνιση και υιοθέτηση εργαλείων που υποστηρίζουν τη ΔΟΠ ξεκίνησε από τα τέλη της δεκαετίας του '90, με τη χρήση αρχικά μοντέλων όπως το ISO και το EFQM και μετέπειτα το ΚΠΑ. Οι συγγραφείς αναφέρουν ότι έρευνα του 2002 κατέδειξε τον μεγάλο αριθμό πρωτοβουλιών που αφορούν την ποιότητα στο δημόσιο τομέα κρατών που αφορούν τη σχέση κράτους-πολιτών, την καινοτομία, τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών, τη χρήση σύγχρονων εργαλείων διοίκησης και την μείωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών. Οι περισσότερες χώρες έχουν συγκεκριμένους οργανισμούς (κεντρικούς ή περιφερειακούς) που είναι υπεύθυνοι για τη διάδοση αυτών των πρωτοβουλιών. Όσον αφορά τα επικρατέστερα μοντέλα αυτά είναι για κάποιες χώρες το EFQM (Αγγλία, Ισπανία), για άλλες το ΚΠΑ (Ιταλία, Βέλγιο) ενώ υπάρχουν και κάποιες (Ολλανδία, Σουηδία) όπου έχουν αναπτύξει δικά τους μοντέλα.

Στο ίδιο άρθρο αναφέρεται και ο στρατηγικός και συντονιστικός ρόλος του κέντρου υποστήριξης του ΚΠΑ εντός του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου για τη Δημόσια Διοίκηση (European Institute for Public Administration ή EIPA), το οποίο ιδρύθηκε το 2001. Αυτός περιλαμβάνει:

- Να αποτελέσει μια μόνιμη βάση για την ανάπτυξη και προώθηση του ΚΠΑ και τη διάδοση βέλτιστων πρακτικών μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών.

- Να αποτελέσει σημείο αναφοράς για τη διάδοση και συλλογή πληροφοριών και εμπειρίας για το ΚΠΑ.
- Να αποτελέσει εξειδικευμένο κέντρο για την επίβλεψη των εφαρμογών του ΚΠΑ.
- Να γίνει σημείο αναφοράς για την ανάπτυξη ενδιαφέροντος και την υποστήριξη της διοίκησης ποιότητας στις χώρες της Ευρώπης.

Η εφαρμογή αυτοαξιολόγησης με χρήση του ΚΠΑ σε έναν οργανισμό μπορεί να συναντήσει εμπόδια και δυσκολίες. Σύμφωνα με άρθρο των Simonova και Skoreckova (2011), η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών ή των παραγόμενων προϊόντων πρέπει να είναι μέλημα της διοίκησης ενός οργανισμού, δημόσιου ή ιδιωτικού. Για την επίτευξη αυτού του στόχου απαιτείται αποτελεσματική διοίκηση των λειτουργιών του οργανισμού με τη χρήση εργαλείων και δεικτών μέτρησης. Οι συγγραφείς αναφέρουν ότι οι μέθοδοι διοίκησης που χρησιμοποιούνται στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα παρουσιάζουν μεγάλες ομοιότητες παρά την ιδιαιτερότητα του δημόσιου τομέα (πολιτικές επιρροές, έλλειψη κινήτρου κέρδους, νομικό πλαίσιο). Γι αυτό το λόγο τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τη διοίκηση λειτουργιών και την αξιολόγηση της απόδοσης ενός οργανισμού, είναι τα ίδια η παρεμφερή τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στο δημόσιο τομέα. Ενδεικτικό είναι ότι οι αρχές του ΚΠΑ πηγάζουν από τις αρχές του μοντέλου EFQM. Ωστόσο η εφαρμογή ενός μοντέλου όπως το ΚΠΑ μπορεί να συναντήσει δυσκολίες εξαιτίας κάποιων ιδιαιτεροτήτων του δημόσιου τομέα οι οποίες σύμφωνα με τους συγγραφείς είναι:

- Έλλειψη κινήτρου για εφαρμογή του ΚΠΑ αφού δεν υπάρχουν κριτήρια κέρδους.

- Επιφανειακή προσέγγιση που προέρχεται από τη μη κατανόηση του σκοπού και της ανάγκης της αξιολόγησης.
- Συνηθίζεται η χρήση υποκειμενικών δεικτών μέτρησης και υποκειμενική αξιολόγηση των δεικτών αντί της χρήσης αντικειμενικών δεικτών που δίνουν πιο ξεκάθαρα αποτελέσματα.

Στην εργασία αναφέρεται ότι τα εμπόδια αυτά δεν είναι ανυπέρβλητα και παρατίθεται το παράδειγμα ενός δημόσιου οργανισμού ο οποίος εφάρμοσε το ΚΠΑ. Ενώ στην αρχή παρουσιάστηκαν τα προβλήματα που αναφέρθηκαν, με την πάροδο του χρόνου και έπειτα από συνεχείς επαναλήψεις της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης, οι εργαζόμενοι κατανόησαν το σκοπό της και απέκτησαν κίνητρα για πιο σωστή εφαρμογή της μεθόδου. Παρόλα αυτά, δεν σταμάτησαν να χρησιμοποιούν υποκειμενικά κριτήρια μέτρησης.

Σε άρθρο (Brandmuller, 2009) γίνεται σύγκριση των δομών του ιδιωτικού τομέα και του δημοσίου, έτσι ώστε να εντοπιστούν εκείνες οι δομές που είναι κατάλληλες και ωφέλιμες για την εφαρμογή της ΔΟΠ στον δημόσιο τομέα. Προκειμένου να επιτευχθεί και να διατηρηθεί η ποιότητα στον δημόσιο τομέα θα πρέπει να υπάρχουν οι εξής δομές με τις οποίες συμφωνούν οι Pollitt et al. (2006) :

- Η δομή να ακολουθεί τις διαδικασίες και όχι τις λειτουργίες. Δεν θα πρέπει να υπάρχει ιεραρχία αλλά να υπάρχουν διαλειτουργικές ομάδες.
- Ο οργανισμός θα πρέπει να είναι ανοιχτός σε κάθε συνεργασία με τους άμεσα ενδιαφερόμενους και όχι να λειτουργεί απομονωμένα.
- Ο οργανισμός θα πρέπει να παρουσιάζει μια ευελιξία στις αλλαγές του περιβάλλοντος και στις συνεχείς αλλαγές των διαδικασιών.

- Θα πρέπει να υπάρχει μια οριζόντια ιεραρχία παρά κάθετη, όπου θα γίνεται έλεγχος σε κάθε επίπεδο και η λήψη αποφάσεων γίνεται από πολλούς.
- Θα πρέπει να είναι διαθέσιμο ένα δίκτυο που θα διευκολύνει τη συνεργασία των αυτόνομων οντοτήτων.
- Με τη δημιουργία δικτύου προωθείται η συνεργασία με άλλους οργανισμούς μεταξύ των οποίων δεν υπάρχει κανένα είδος ιεραρχίας.
- Τέλος, πολύ σημαντική είναι η οργάνωση των εργαζομένων σε ομάδες, οι οποίες θα διευκολύνουν τη δημιουργία συνεργασιών και τη χρήση του δικτύου.

Το συμπέρασμα στο οποίο καταλήγει η συγγραφέας είναι ότι διοίκηση ποιότητας παρεμφερείς δημόσιους οργανισμούς δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ολική, κάτι που μπορεί να διευκολυνθεί με την καλύτερη ανάπτυξη δικτύου και διαλειτουργικών ομάδων. Τέλος, διαπιστώθηκε ότι η σχεδίαση των οργανισμών βασίζεται περισσότερο στις λειτουργίες παρά στις διαδικασίες.

Σύμφωνα με την έρευνα του Jabnoun (2005) προκύπτει ότι η αποτυχία εφαρμογής της ΔΟΠ οφείλεται στην ύπαρξη υποδομών στους οργανισμούς που δεν είναι συμβατοί με τις δομές που είναι απαραίτητες για την εφαρμογή της ΔΟΠ.

Ένα σημαντικό πρόβλημα με την εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας στο δημόσιο τομέα είναι το γεγονός ότι τα διάφορα προγράμματα δεν παρουσιάζουν συνήθως διάρκεια ζωής. Στην εργασία των Politt et al (2006), η οποία αναφέρεται στα συμπεράσματα της 4^{ης} Ευρωπαϊκής Συνόδου για την Ποιότητα στο Δημόσιο Τομέα (4QC), γίνεται λόγος για μεγάλο αριθμό περιπτώσεων εφαρμογής προγραμμάτων ποιότητας στο δημόσιο τομέα τα οποία μετά από μικρό χρονικό διάστημα δεν εφαρμόζονται πλέον. Για να υπάρξει διάρκεια στην εφαρμογή των προγραμμάτων ποιότητας πρέπει οι δημόσιοι οργανισμοί να ξεφύγουν από την

εσωστρέφεια που τους διακρίνει όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων. Η εσωστρέφεια αυτή αποτυπώνεται κατά την εφαρμογή των μοντέλων ποιότητας σε δημόσιους οργανισμούς (συμπεριλαμβανομένου και του ΚΠΑ), όπου η εστίαση δίνεται σε ζητήματα εσωτερικού ενδιαφέροντος. Ως λύση προτείνεται το άνοιγμα των δημόσιων οργανισμών προς όλους τους άμεσα ενδιαφερόμενους, για συμμετοχή τους στη διαδικασία. Και αυτό πρέπει να περιλαμβάνει ουσιαστική συμμετοχή τους σε όλες τις φάσεις εφαρμογής ενός προγράμματος ποιότητας και οι οποίες είναι ο σχεδιασμός, οι αποφάσεις, η εφαρμογή και η αξιολόγηση.

Το ΚΠΑ δεν είναι μόνο εργαλείο αυτοαξιολόγησης, αλλά παρέχει και τη δυνατότητα εξωτερικής πληροφόρησης (CAF external feedback). Όπως αναφέρουν οι Thijs και Staes (2010), οι ειδικοί του ΚΠΑ έρχονται στον οργανισμό και εκτιμούν το πώς σχεδιάστηκε και εφαρμόστηκε το ΚΠΑ. Η όλη διαδικασία ελέγχεται σε τρία στάδια. Κατά τη διαδικασία της εξωτερικής πληροφόρησης σε πρώτη φάση αξιολογείται η διαδικασία αυτοαξιολόγησης που πραγματοποιήθηκε από τον οργανισμό. Στην επόμενη φάση εκτιμούνται οι ενέργειες για βελτίωση που λαμβάνονται από τον οργανισμό. Τέλος, στη τελευταία φάση γίνεται αξιολόγηση του επιπέδου ωριμότητας όσο αφορά την ποιότητα, που επιτεύχθηκε από τον οργανισμό. Αυτό γίνεται για να εκτιμηθεί κατά πόσο ο οργανισμός έχει πετύχει την ενσωμάτωση διαδικασιών ολικής ποιότητας στην κουλτούρα του.

Διαχρονικά παρατηρείται εξάπλωση της χρήσης του εργαλείου από τους δημόσιους φορείς των ευρωπαϊκών κρατών. Στην εργασία των Staes και Thijs (2005b), αναφέρεται ότι υπάρχουν δυσκολίες στον εντοπισμό και την καταγραφή των χρηστών του ΚΠΑ. Ωστόσο αναφέρουν ότι το 2003 έγιναν 500 αιτήσεις από φορείς 22 χωρών. Το 2005 έγιναν 885 αιτήσεις από φορείς 20 χωρών. Ποιο πρόσφατα στοιχεία παρέχει άρθρο (Staes et al., 2010) όπου γίνεται αναφορά για 2000 χρήστες

σε 38 χώρες τον Ιούνιο του 2010. Από τις χώρες αυτές, οι περισσότεροι χρήστες απαντώνται στην Ιταλία (322) ακολουθούμενη από το Βέλγιο (284) και τη Δανία (250). Η Ελλάδα βρίσκεται στη 15^η θέση του πίνακα με 39 χρήστες.

Η εφαρμογή μεθόδων διοίκησης ποιότητας στο δημόσιο τομέα της Τσεχίας αποτελεί προτεραιότητα. Σύμφωνα με άρθρο του Spacek, (2010), απαρχή της προσπάθειας αποτέλεσε η εθνική πολιτική για την ποιότητα που εγκρίθηκε με νόμο στις αρχές τις χιλιετίας και ενίσχυε την υιοθέτηση πρωτοβουλιών για βελτίωση της ποιότητας στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, για εκμάθηση από βέλτιστες πρακτικές και για συγκριτική αξιολόγηση σε μια προσπάθεια να υπάρχει εναρμονισμός με αντίστοιχες πρακτικές που ακολουθούνταν σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Ο συγγραφέας αναφέρει ότι το ΚΠΑ ήταν από τα πρώτα προγράμματα που εφαρμόστηκαν και έκτοτε γνώρισε μεγάλη απήχηση στο δημόσιο τομέα. Συγκεκριμένα αναφέρει ότι ενώ το 2003 μόλις τρεις δημόσιες αρχές εφάρμοσαν το ΚΠΑ, το 2004 αυξήθηκαν σε 26 και το 2005 παρέμειναν περίπου σταθερές σε αριθμό, όπου 23 οργανισμοί του δημόσιου τομέα συμμετείχαν σε προγράμματα εφαρμογής του ΚΠΑ. Η μόνη απαίτηση από έναν δημόσιο οργανισμό να συμμετέχει σε κάποιο πρόγραμμα αξιολόγησης με τη χρήση του ΚΠΑ, ήταν η δέσμευση για εφαρμογή του ΚΠΑ για τρία χρόνια. Επιπλέον ειδικοί στο ΚΠΑ υποστήριζαν τους οργανισμούς στην εφαρμογή του μοντέλου και τους συμβούλευαν για την αυτοαξιολόγησή τους και για την ανάπτυξη σχεδίων δράσης για βελτιωτικές ενέργειες. Τέλος στο άρθρο αναφέρεται ότι η εφαρμογή ενός μοντέλου για την ποιότητα, συμπεριλαμβανομένου και του ΚΠΑ, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για διεκδίκηση κάποιου από τα βραβεία ποιότητας που απονέμονται από την τσέχικη κυβέρνηση σε δημόσιους οργανισμούς και αρχές, κυριότερα από τα οποία είναι το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας και το αντίστοιχο βραβείο που δίνεται από το υπουργείο

εσωτερικών. Μάλιστα τα κριτήρια για υποψηφιότητα τα τελευταία χρόνια, όσον αφορά την ελάχιστη βαθμολογία που πρέπει να έχει επιτύχει ο οργανισμός, έχουν γίνει πιο αυστηρά.

Σε εργασία των Spacek και Nunvarona. (2009) γίνεται καταγραφή των μεθόδων διοίκησης ποιότητας σε φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης της Τσεχίας, δίνοντας βάρος σε ζητήματα που αφορούν την ικανοποίηση των πολιτών/καταναλωτών και τη σχέση τους με τους δημόσιους φορείς. Συγκεκριμένα η έρευνα περιελάμβανε τις διοικήσεις των 14 περιφερειών (regions) της Τσεχίας και πολυάριθμους δήμους. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στο άρθρο στη χρήση του ΚΠΑ από τους δημόσιους φορείς που μελετήθηκαν, καθώς διαπιστώθηκε ότι είναι το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο μοντέλο διαχείρισης ποιότητας στους φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης. Επειδή η εργασία εστίασε στα αποτελέσματα στους πολίτες / πελάτες, στο άρθρο αναφέρεται η επίδραση της χρήσης του ΚΠΑ στο συγκεκριμένο τομέα, μελετώντας την εφαρμογή του ΚΠΑ στους φορείς υπό μελέτη στα πλαίσια ενός τριετούς προγράμματος εφαρμογής του μοντέλου. Συγκεκριμένα αποτελέσματα που αναφέρονται ως συνέπεια της εφαρμογής του ΚΠΑ είναι: η βελτίωση της αναγνώρισης των ενδιαφερόμενων μελών (stakeholders) και η συλλογή πληροφοριών για τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους, η αύξηση ανάπτυξης συνεργασιών με τους πολίτες και η ενίσχυση της συμμετοχής τους στο σχεδιασμό και τη βελτίωση των υπηρεσιών και προϊόντων. Ωστόσο διαπιστώθηκε ότι η βαθμολογία για τα αποτελέσματα στην ικανοποίηση των πολιτών ήταν σχετικά χαμηλά.

Στην εργασία του Spacek (2007) γίνεται εκτεταμένη αναφορά στην προσέγγιση της κεντρικής δημόσιας διοίκησης της Τσεχίας όσον αφορά τη διαχείριση ποιότητας των δημόσιων οργανισμών και την υιοθέτηση του ΚΠΑ. Συγκεκριμένα αναφέρονται οι κυριότερες πολιτικές, σχέδια, στρατηγικές της Τσέχικης κυβέρνησης

σχετικά με την προώθηση της διαχείρισης ποιότητας στο δημόσιο τομέα. Στη συνέχεια παρατίθενται παραδείγματα δυνητικής αρνητικής επίδρασης του ΚΠΑ, από τη μελέτη της βιβλιογραφίας. Μερικά από αυτά είναι ότι το ΚΠΑ δεν είναι τίποτα περισσότερο παρά το πρώτο στάδιο μιας προσπάθειας και οι οργανισμοί δεν πρέπει να μένουν σε αυτό, η μη δημοσίευση των αποτελεσμάτων της αυτοαξιολόγησης και προβλήματα συνεργασίας και εκπαίδευσης κατά την εφαρμογή του μοντέλου. Έπειτα αναφέρεται η προσέγγιση των δημόσιων οργανισμών της Τσεχίας σε σχέση με τη δημοσίευση των αποτελεσμάτων της αυτοαξιολόγησης όπου κάποιοι οργανισμοί επιλέγουν να τα δημοσιεύσουν στην ιστοσελίδα τους, άλλοι τα παρέχουν έπειτα από αίτηση ενδιαφερόμενου ενώ ένας σημαντικός αριθμός δεν τα δημοσιεύει καθόλου. Αλλά ακόμη και οι οργανισμοί που παρέχουν πληροφόρηση στα αποτελέσματα του ΚΠΑ, αυτή είναι πολύ συνοπτική και ελλιπής. Τέλος δίνονται κάποιες πληροφορίες και σχόλια για τα αποτελέσματα εφαρμογής του ΚΠΑ σε ένα δημόσιο οργανισμό που δεν κατονομάζεται και αφορούν τις αυτοαξιολογήσεις του 2005 και 2006. Αναφέρεται ότι και σε αυτή την περίπτωση η πληροφόρηση που παρέχεται από τον οργανισμό είναι αποσπασματική και συνοπτική.

Στην Ιταλία, όπως αναφέρουν οι Ceriku και Meneguzzo (2011), οι προσπάθειες για μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση χρονολογούνται από τη δεκαετία του '80, όπου και ξεκίνησε σε περιορισμένη έκταση η πιλοτική εφαρμογή προγραμμάτων και εργαλείων διοίκησης. Αν και τα αρχικά αποτελέσματα από την εφαρμογή των προγραμμάτων δεν ήταν τα αναμενόμενα, ωστόσο η εμπειρία που αποκτήθηκε οδήγησε στη ψήφιση νομοσχεδίων και έδωσε το έναυσμα για μια εκτεταμένη μεταρρύθμιση στο δημόσιο τομέα. Σκοπός ήταν να συνταιριάξουν παραδοσιακές αξίες όπως η νομιμότητα και η διαφάνεια με αξίες όπως η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα. Η αναδιαμόρφωση του δημόσιου τομέα περιελάμβανε πολλές

πτυχές της διοίκησης των δημόσιων οργανισμών όπως η χρηματοοικονομική διαχείριση, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, οι οργανωτικές δομές και η αποκέντρωση. Ειδική έμφαση δόθηκε στην ποιότητα και την αύξηση της ικανοποίησης των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες. Η υιοθέτηση του ΚΠΑ ως μοντέλο αριστείας βασισμένο στην αυτοαξιολόγηση και τη συνεχή βελτίωση υπήρξε καθολική, με περισσότερους από 300 δημόσιους οργανισμούς να έχουν προχωρήσει στην εφαρμογή του, καθιστώντας με αυτό τον τρόπο την Ιταλία τον μεγαλύτερο χρήστη του ΚΠΑ σε όλη την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Η περίπτωση της Νορβηγίας εξετάζεται σε άρθρο των Laegreid, Roness και Rubecksen (2007). Σε αυτό αναφέρονται τα κυριότερα χαρακτηριστικά και τάσεις που ακολουθούνται στη δημόσια διοίκηση της χώρας τα τελευταία 15 χρόνια. Συγκεκριμένα παρατηρείται τάση προς αποκέντρωση εξουσιών και αρμοδιοτήτων και εφαρμογή μοντέλων διοίκησης με στόχους (management by objectives and results), όπου διανέμονται πόροι αλλά και δίνονται στόχοι προς επίτευξη από το υπουργείο προς τους δημόσιους οργανισμούς. Αντίστοιχα οι οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι να αναφέρουν στο υπουργείο την πορεία επίτευξης των στόχων. Οι ερευνητές μελέτησαν την εφαρμογή και υιοθέτηση διάφορων εργαλείων σε 137 οργανισμούς του ευρύτερου δημόσιου τομέα, το έτος 2004. Τα εργαλεία αυτά τα κατένειμαν σε τρεις κατηγορίες: εργαλεία διοίκησης (management tools), εργαλεία ποιότητας (quality tools) και εργαλεία ελέγχου απόδοσης (performance control tools). Το ΚΠΑ το ενέταξαν στην κατηγορία quality tools και συγκεκριμένα στην υποκατηγορία quality standards. Η έρευνα εντόπισε σχετικά μικρή αλλά αξιοπρόσεκτη εφαρμογή του ΚΠΑ, καθώς το 18% των οργανισμών που ερωτήθηκαν ανέφεραν ότι το χρησιμοποιούν. Γενικότερα βρέθηκε ότι η χρήση εργαλείων ποιότητας είναι ανάλογη του μεγέθους του δημόσιου οργανισμού και συναντάται

συχνότερα σε δημόσιους οργανισμούς που αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό στην αγορά και σε αυτούς που είναι εκτεθειμένοι σε κριτική από τους πολίτες.

Στη Γερμανία (Greiling, 2005), έχουν αναπτυχθεί προγράμματα για τη μέτρηση απόδοσης δημόσιων οργανισμών. Οι δείκτες που χρησιμοποιούνται είναι τόσο χρηματοοικονομικοί όσο και μη χρηματοοικονομικοί (στους οποίους εντάσσεται και η ποιότητα) με σκοπό η αποτελεσματικότητα κόστους να μην γίνεται εις βάρος της ποιότητας των υπηρεσιών. Το ΚΠΑ εφαρμόζεται σε δημόσιους οργανισμούς ενώ έχει θεσμοθετηθεί από το 1992 το βραβείο Spreyer Quality Award το οποίο επιβραβεύει την καλή εφαρμογή του ΚΠΑ σε δημόσιους οργανισμούς της Αυστρίας, Γερμανίας και Ελβετίας. Σκοπός του βραβείου είναι να υποστηρίξει τον εκσυγχρονισμό των δημόσιων οργανισμών.

Πρόσφατη εργασία (Matei & Savulescu, 2011) κάνει αναφορά στις κυριότερες πολιτικές που προωθούνται στις χώρες των Βαλκανίων για την προώθηση της διοίκησης ολικής ποιότητας στο δημόσιο τομέα. Αναφέρεται ότι το ΚΠΑ και το EFQM είναι τα πιο ευρέως διαδεδομένα και χρησιμοποιούμενα μοντέλα και αναφέρονται τα παραδείγματα βαλκανικών χωρών και η σχέση τους με το ΚΠΑ. Έτσι στη Βουλγαρία δεν είναι τόσο διαδεδομένη η χρήση του ΚΠΑ καθώς η χρήση του ξεκίνησε τα τελευταία 2 χρόνια με κρατική ενίσχυση για την εφαρμογή του. Στη Ρουμανία το ΚΠΑ υιοθετήθηκε από το 2005 για τη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών. Η προσέγγιση της Ρουμανίας περιλαμβάνει την εκπαίδευση στο ΚΠΑ και την υποστήριξη των οργανισμών που το εφαρμόζουν. Στη Σλοβενία υπάρχει εκτεταμένη χρήση του μοντέλου από το 2002, όπου και αποτελεί προτεραιότητα καθώς η χρήση του έχει ενταχθεί σε πολλά στρατηγικά προγράμματα δράσης. Στην Ελλάδα δίνονται κίνητρα για την εφαρμογή του ΚΠΑ μέσω της νομοθεσίας αλλά και ενός κρατικού βραβείου ποιότητας που βασίζεται στο ΚΠΑ.

Επίσης διοργανώνονται πενθήμερα εκπαιδευτικά προγράμματα και ημερίδες για το ΚΠΑ με σκοπό την εξάπλωση του μοντέλου.

Συμπερασματικά, παρατηρούμε από τη μελέτη της βιβλιογραφίας ότι υπάρχουν αρκετές πρωτοβουλίες εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα. Παρά τα προβλήματα και τις δυσκολίες στην εφαρμογή των μοντέλων, έχουν εντοπιστεί τα οφέλη αλλά και τα κίνητρα που ωθούν δημόσιους φορείς στην υιοθέτηση πρακτικών ΔΟΠ. Η εφαρμογή του ΚΠΑ παρουσιάζεται αρκετά ισχυρή μεταξύ των κρατών της Ευρώπης και αυτό γιατί θεωρείται ένα αξιόπιστο και εύχρηστο σύστημα αυτοαξιολόγησης που θα αποτελέσει το εφαλτήριο για λήψη βελτιωτικών ενεργειών. Όσον αφορά τις βελτιωτικές ενέργειες είδαμε ότι μεγάλος αριθμός εξειδικευμένων εργαλείων βελτίωσης απόδοσης έχουν χρησιμοποιηθεί για αυτό το σκοπό σε φορείς του δημόσιου τομέα.

3. Μεθοδολογία

Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι η σύγκριση της ελληνικής πραγματικότητας σε ότι αφορά την εφαρμογή του ΚΠΑ σε δημόσιους οργανισμούς με τις αντίστοιχες εμπειρίες και εφαρμογές στον ευρωπαϊκό χώρο. Ειδικότερα θα εστιάσουμε σε συγκεκριμένες πτυχές της εφαρμογής του εργαλείου στους δημόσιους φορείς. Οι πτυχές αυτές είναι

- Οι λόγοι – κίνητρα που ωθούν τους οργανισμούς να επιλέξουν το ΚΠΑ ως εργαλείο αυτοαξιολόγησης.
- Οι δυσκολίες που συναντούν οι οργανισμοί κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης.
- Ο αριθμός και το είδος των βελτιωτικών ενεργειών που λαμβάνονται ως απόρροια της εφαρμογής του μοντέλου.
- Τα οφέλη – αποτελέσματα της εφαρμογής του ΚΠΑ, όπως αυτά γίνονται αντιληπτά από τους χρήστες που τα εφάρμοσαν.

Όσον αφορά την ελληνική πραγματικότητα, ως πηγές δεδομένων επιλέχθηκε ένας αριθμός από έξι φορείς οι οποίοι έχουν εφαρμόσει το ΚΠΑ και έχουν δημοσιεύσει τα αποτελέσματα της έκθεσης αυτοαξιολόγησης ή έχουν δημοσιεύσει την ίδια την έκθεση αυτοαξιολόγησης.

Οι πληροφορίες που αντλήθηκαν από τις αναφορές των οργανισμών χρησιμοποιήθηκαν για τη δημιουργία έξι μελετών περίπτωσης. Οι μελέτες περίπτωσης περιγράφουν επιγραμματικά τη διαδικασία που ακολουθήθηκε από τους οργανισμούς για την εφαρμογή του ΚΠΑ, κυρίως όμως εστιάζουν στις τέσσερις πτυχές, οι οποίες αποτελούν το αντικείμενο εξέτασης αυτής της εργασίας.

Οι τρεις μελέτες περίπτωσης αφορούν σε οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης (δήμους). Συγκεκριμένα οι δήμοι Αργυρούπολης, Περιστερίου και Βούλας συμμετείχαν σε ένα πρόγραμμα διαδημοτικής εφαρμογής του ΚΠΑ, με σκοπό την αναγνώριση των δυνατών και αδύνατων σημείων τους, αλλά και τη δυνατότητα συγκριτικής αξιολόγησης και ανταλλαγής πληροφοριών και εμπειριών. Οι εκθέσεις αυτοαξιολόγησης για όλους τους δήμους που συμμετείχαν βρίσκονται στο δικτυακό τόπο www.caf-localgov.gr και χρησιμοποιήθηκαν για την άντληση δεδομένων και τη δημιουργία των αντίστοιχων μελετών περίπτωσης. Σημειώνεται ότι στο έργο συμμετείχε και ο δήμος Νέας Πεντέλης, η έκθεση αξιολόγησης του οποίου περιείχε μόνο τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης. Συνεπώς τα δεδομένα της έκθεσης δεν αρκούσαν για την άντληση όλων των πληροφοριών που χρειαζόνταν.

Οι δύο επόμενες μελέτες περίπτωσης αφορούν οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, σε περιφερικό όμως επίπεδο. Πρόκειται για την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας και την Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας. Ως πηγή δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν οι μεταπτυχιακές διπλωματικές εργασίες των Καριπίδου Χρυσάνθης (2011), Βακαλοπούλου Μελομένης (2011) και Αναστασοπούλου Αργυρής (2010).

Η τελευταία μελέτη περίπτωσης αφορά την εφαρμογή του ΚΠΑ στο νοσοκομείο «ο Ευαγγελισμός». Τα δεδομένα αντλήθηκαν από την παρουσίαση που έγινε στο 4^ο συνέδριο για την ποιότητα στη δημόσια διοίκηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η παρουσίαση και το κείμενό της βρίσκονται στο δικτυακό τόπο http://www.4qconference.org/en/bp_cases_of_the_4qc/greece/greece_a.php.

Επιπλέον στοιχεία για την εφαρμογή του ΚΠΑ στην Ελλάδα, δόθηκαν έπειτα από επικοινωνία μέσω email με τον ανταποκριτή του ΚΠΑ στην Ελλάδα, κύριο

Ταγκαλάκη Παντελή. Οι πληροφορίες που παρείχε αφορούσαν τα κίνητρα για τα οποία οι ελληνικοί δημόσιοι οργανισμοί υιοθετούν το ΚΠΑ.

Όσον αφορά την ευρωπαϊκή πραγματικότητα, όλα τα απαιτούμενα στοιχεία λήφθηκαν από πρόσφατη έρευνα (Staes et al.,2011) που πραγματοποιήθηκε στους χρήστες του ΚΠΑ. Συγκεκριμένα η έρευνα πραγματοποιήθηκε από τον Μάρτιο έως τον Απρίλιο του 2011 και δημοσιεύθηκε το Σεπτέμβρη του 2011. Συμμετείχαν 407 χρήστες του ΚΠΑ από 27 χώρες, οι οποίοι κλήθηκαν να απαντήσουν μια σειρά ερωτήσεων και να αξιολογήσουν διάφορες πτυχές του ΚΠΑ. Από τη μελέτη αυτή κατέστη δυνατό να αντληθεί πληθώρα πληροφοριών για την εξυπηρέτηση των αναγκών αυτής της εργασίας.

Ένα ερώτημα που προέκυψε κατά την επιλογή της ευρωπαϊκής έρευνας για το ΚΠΑ ως πηγή δεδομένων, ήταν κατά πόσο η συμμετοχή της Ελλάδας στη συγκεκριμένη μελέτη επηρέαζε τα αποτελέσματα. Και αυτό γιατί θεωρητικά οι απαντήσεις των ελληνικών οργανισμών θα έπρεπε να αφαιρεθούν από τα αποτελέσματα προκειμένου να πραγματοποιηθεί η σύγκριση Ελλάδας και ευρωπαϊκού χώρου. Ο αποκλεισμός των αποτελεσμάτων του ελληνικού χώρου δεν ήταν δυνατός. Ωστόσο, το ποσοστό συμμετοχής των ελληνικών οργανισμών στην ευρωπαϊκή έρευνα ήταν πάρα πολύ μικρό, μόλις τέσσερις οργανισμοί σε σύνολο τετρακοσίων επτά, ποσοστό χαμηλότερο του 1%. Επομένως, κρίθηκε ότι η συμμετοχή των ελληνικών οργανισμών ήταν πάρα πολύ μικρή για να επηρεάσει τα αποτελέσματα της έρευνας.

Ένα άλλο μειονέκτημα της ευρωπαϊκής έρευνας ήταν ότι, ενώ περιλαμβάνει στοιχεία σχετικά με τον αριθμό των βελτιωτικών ενεργειών που λήφθηκαν από τους φορείς ως απόρροια της αυτοαξιολόγησης, δεν παρέχονται δεδομένα που να αφορούν

συγκεκριμένα εργαλεία και προγράμματα ποιότητας που χρησιμοποίησαν οι οργανισμοί ως ακόλουθο της εφαρμογής του ΚΠΑ.

Γι αυτό το λόγο, η εκτίμηση του επιπέδου των εργαλείων και των προγραμμάτων ποιότητας που χρησιμοποιήθηκαν στους ελληνικούς δημόσιους φορείς θα πραγματοποιηθεί σε σύγκριση με τα μοντέλα ποιότητας που έχουν εφαρμοστεί σε δημόσιους οργανισμούς διάφορων χωρών, όπως αυτά επισημάνθηκαν από τη βιβλιογραφική μελέτη της παρούσας διατριβής και τα οποία συνοψίζονται στον πίνακα 1.

4. Παρουσίαση – ανάλυση δεδομένων

4.1. Παρουσίαση δεδομένων

4.1.1. Ευρωπαϊκή μελέτη για τους χρήστες ΚΠΑ 2011

Η μελέτη για τους χρήστες ΚΠΑ 2011 είχε ως βάση τις αντίστοιχες μελέτες που πραγματοποιήθηκαν τα έτη 2003 και 2005. Οργανώθηκε από το Ευρωπαϊκό Κέντρο Υποστήριξης του ΚΠΑ (European CAF Resource Centre) με τη συμβολή υπευθύνων του ΚΠΑ από διάφορες χώρες, οι οποίοι βοήθησαν στο σχεδιασμό του ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο είχε ως στόχο την καταγραφή των εμπειριών και των απόψεων των χρηστών του ΚΠΑ. Επιπροσθέτως, τις επιτυχίες και αποτυχίες των χρηστών αλλά και τις αλλαγές που θα επιθυμούσαν οι χρήστες.

Το ερωτηματολόγιο ήταν διαθέσιμο για συμπλήρωση στην ιστοσελίδα του Κέντρου Υποστήριξης του ΚΠΑ, μεταφρασμένο στις εθνικές γλώσσες των χρηστών, από τις 4 Μαρτίου του 2011. Για να κινηθεί το ενδιαφέρον των χρηστών, απεστάλησαν μέσω εθνικών ανταποκριτών του ΚΠΑ προσκλήσεις σε 1750 εγγεγραμμένους χρήστες όπου τους ζητήθηκε να συμμετέχουν στη διαδικασία συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο. Το χρονικό περιθώριο για συμμετοχή στην έρευνα ορίστηκε μέχρι τις 18 Απριλίου 2011 ενώ στο μεσοδιάστημα στάλθηκε στους χρήστες μια υπενθύμιση για συμμετοχή στην έρευνα.

Τελικά ανταποκρίθηκαν 407 χρήστες από 27 χώρες. Παρόλα αυτά, δεν στάθηκε δυνατό να συμπληρωθούν πλήρως όλα τα ερωτηματολόγια από όλους τους χρήστες. Αυτό συνέβη για διάφορους λόγους, π.χ. κάποιοι οργανισμοί ίσως να μην

είχαν εφαρμόσει ακόμη το πλάνο βελτιωτικών ενεργειών, συνεπώς δεν μπορούσαν να απαντήσουν στις αντίστοιχες ερωτήσεις.

Μια άλλη ιδιομορφία της έρευνας έχει να κάνει με την κατανομή συμμετοχής μεταξύ των χωρών. Παρόλο που συμμετείχαν 27 χώρες, οι αποκλίσεις στον αριθμό συμμετοχών ανά χώρα ήταν αρκετά ευρείες. Ο μέσος όρος συμμετοχών ανά χώρα ήταν 15, αλλά δεν υπήρχε ομοιομορφία στη διασπορά των αποτελεσμάτων καθώς υπήρχαν χώρες με πολύ μικρό αριθμό συμμετοχών και άλλες με πολύ υψηλό βαθμό απόκρισης. Όσον αφορά την Ελλάδα η ανταπόκριση ήταν μικρή, με μόλις 4 οργανισμούς σε σύνολο 407 να ανταποκρίνονται στο κάλεσμα, αριθμός που αντιστοιχεί μόλις στο 1% των συμμετεχόντων. Στον αντίποδα η χώρα με τις περισσότερες συμμετοχές στην έρευνα ήταν η Ουγγαρία, με 88 φορείς.

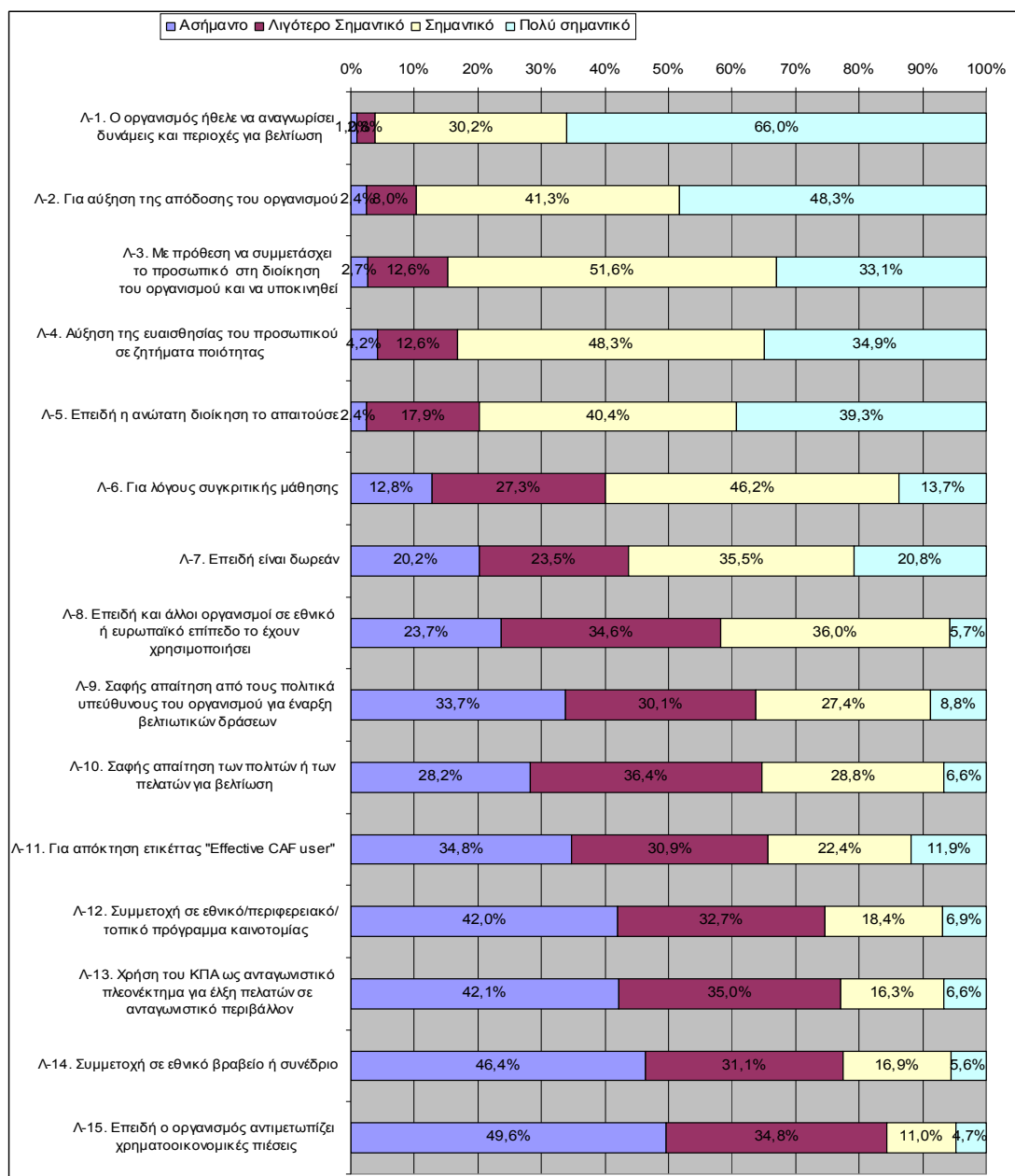
Πέρα από τους χρήστες, ζητήθηκε και η συνδρομή των εθνικών ανταποκριτών του ΚΠΑ, με τη συμπλήρωση ξεχωριστού ερωτηματολογίου που αναπτύχθηκε αποκλειστικά γι αυτούς. Οι πληροφορίες που αντλήθηκαν από το ερωτηματολόγιο των ανταποκριτών αφορούσαν την εξάπλωση και το ενδιαφέρον για το ΚΠΑ, πληροφορίες για την υποστήριξη του εργαλείου και προτάσεις για τη βελτίωση της μεθόδου.

Ο γενικότερος σκοπός της μελέτης ήταν τριπλός και περιελάμβανε:

- Τη συλλογή πληροφοριών για τη χρήση του ΚΠΑ και την εξάπλωση και υποστήριξη στις χώρες μέλη.
- Να διαπιστωθεί η αναγκαιότητα βελτίωσης του μοντέλου
- Να αναζητηθούν νέες ευκαιρίες για περαιτέρω εξάπλωση της χρήσης του.

Τα αποτελέσματα της έρευνας δημοσιεύθηκαν το Σεπτέμβρη του 2011 σε πολυσέλιδη αναφορά και αφορούν πολλές πτυχές του ΚΠΑ, από στοιχεία (μέγεθος,

προέλευση, τομέας κ.τ.λ.) των οργανισμών που το εφάρμοσαν μέχρι την εμπειρία της διαδικασίας εφαρμογής αυτής καθαυτής, τα αποτελέσματα, τις βελτιωτικές ενέργειες αλλά και το μέλλον και την εξέλιξη του εργαλείου. Η αναφορά χωρίζεται σε δύο τμήματα: το πρώτο περιέχει στοιχεία από τις απαντήσεις των εθνικών ανταποκριτών του ΚΠΑ και το δεύτερο βασίζεται στις απαντήσεις των χρηστών του ΚΠΑ.



Πίνακας 2. Λόγοι – κίνητρα που ώθησαν σε υιοθέτηση του ΚΠΑ (Staes et al., 2011)

Η συμβολή της ευρωπαϊκής μελέτης για τους χρήστες του ΚΠΑ 2011, για την εξυπηρέτηση των αναγκών της παρούσας διατριβής, θα περιοριστεί στην άντληση στοιχείων που αφορούν: στα κίνητρα – λόγους που ώθησαν τους δημόσιους φορείς που συμμετείχαν στην έρευνα να υιοθετήσουν το μοντέλο, στα οφέλη – αποτελέσματα της χρήσης του, στις δυσκολίες που εμφανίστηκαν κατά την εφαρμογή του και στις βελτιωτικές ενέργειες που λήφθηκαν ως απόρροια της αυτοαξιολόγησης.

Ξεκινώντας από τους λόγους που οδήγησαν στην υιοθέτηση του μοντέλου, τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται στον πίνακα 2.

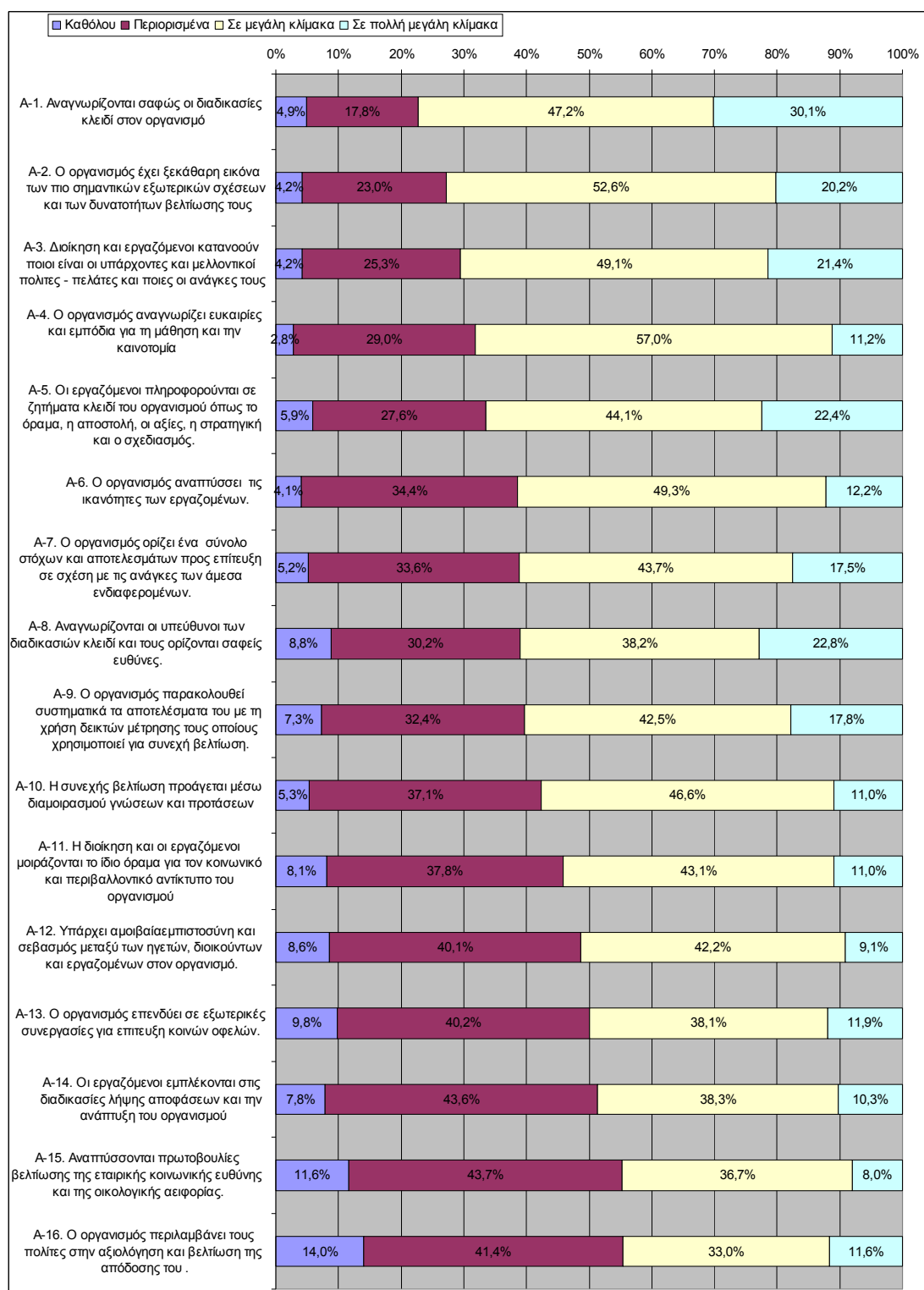
Για τη δημιουργία του πίνακα, δόθηκε στους χρήστες η λίστα με δεκαπέντε πιθανούς λόγους (Λ1-Λ15) για τους οποίους εφάρμοσαν το ΚΠΑ και τους ζητήθηκε να αξιολογήσουν τη σημασία του κάθε λόγου. Παρατηρούμε ότι τα πιο σημαντικά κίνητρα για υιοθέτηση του εργαλείου προέρχονται εκ των έσω, δηλαδή για βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού και εντοπισμό δυνάμεων και αδυναμιών, και λιγότερο από εξωτερικούς παράγοντες π.χ. πίεση της κοινωνίας, πολιτικές αποφάσεις.

Όσον αφορά τα οφέλη – συμπεράσματα της χρήσης, μπορούν να συνοψιστούν στην προαγωγή της πορείας του οργανισμού προς την αριστεία στη ΔΟΠ. Το γενικότερο αυτό συμπέρασμα αναλύεται σε επιμέρους ειδικότερα τα οποία παρουσιάζονται στον πίνακα 3.

Και σε αυτή την περίπτωση δόθηκε μια λίστα με δεκαέξι αποτελέσματα (Α1-Α16) του ΚΠΑ και ζητήθηκε από τους χρήστες να τα αξιολογήσουν σε μια τετραβάθμια κλίμακα με τιμές καθόλου – σε περιορισμένη κλίμακα – σε μεγάλη κλίμακα – σε πολλή μεγάλη κλίμακα.

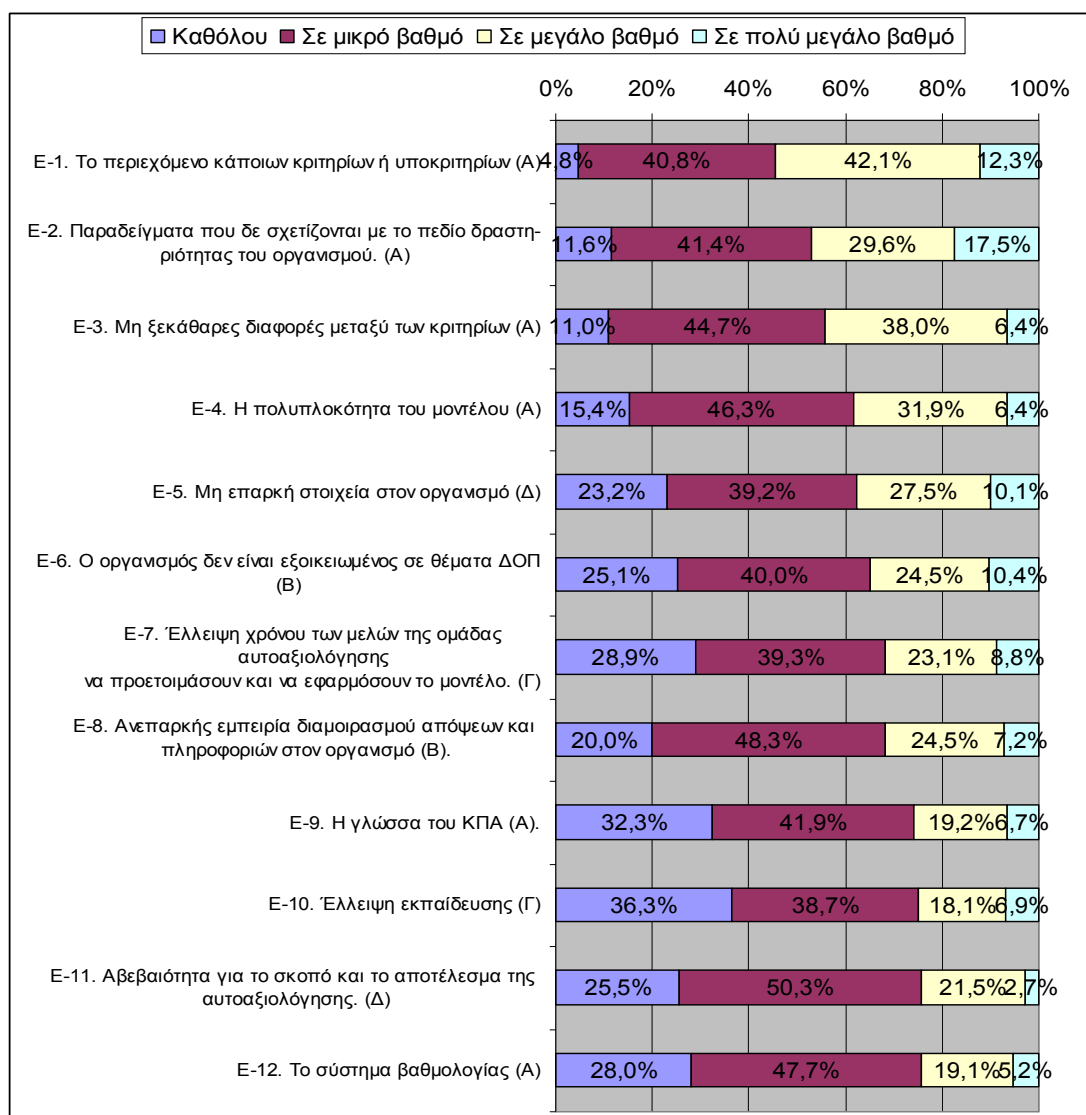
Χαρακτηριστικό των αποτελεσμάτων για τις ωφέλειες του ΚΠΑ στους δημόσιους οργανισμούς είναι ότι συνήθως δεν οδηγεί σε βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού, ούτε στην ανάμιξη των πολιτών στην αξιολόγηση και βελτίωση του

οργανισμού. Ως βασικότερο όφελος αναφέρεται η αναγνώριση των διαδικασιών κλειδί στον οργανισμό.



Πίνακας 3. Οφέλη – συμπεράσματα από τη χρήση του ΚΠΑ (Staes et al., 2011)

Περνώντας στα εμπόδια – δυσκολίες , τα στοιχεία που παρέχει η έρευνα αφορούν εμπόδια στην εφαρμογή του ΚΠΑ, εμπόδια κατά το σχεδιασμό του σχεδίου



Πίνακας 4.Εμπόδια - δυσκολίες κατά τη χρήση του ΚΠΑ (Staes et al.,2011)

βελτιωτικών ενεργειών και εμπόδια κατά το στάδιο της εφαρμογής των βελτιωτικών μέτρων. Στην παρούσα διατριβή θα χρησιμοποιήσουμε μόνο τα δεδομένα της πρώτης κατηγορίας, δηλαδή εμπόδια κατά την εφαρμογή του ΚΠΑ. Τα τελευταία κατηγοριοποιήθηκαν σε τέσσερις γενικές κατηγορίες:

- A) Δυσκολίες σχετικές με την κατανόηση του ΚΠΑ αυτού καθ' αυτού.
- B) Δυσκολίες σχετικές με το επίπεδο ωριμότητας του οργανισμού.

Γ) Δυσκολίες σχετικές με την έλλειψη χρόνου και υποστήριξης.

Δ) Δυσκολίες σχετικές με την έλλειψη πληροφοριών.

Στη συνέχεια δημιουργήθηκε μία λίστα (E1-E12) με υποπεριπτώσεις των τεσσάρων γενικών κατηγοριών και η οποία δόθηκε στους χρήστες για αξιολόγηση σε τετραβάθμια κλίμακα. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον πίνακα 4 (σε παρένθεση αναφέρεται η γενικότερη κατηγορία εμποδίων στην οποία ανήκει το κάθε στοιχείο της λίστας).

Παρατηρούμε ότι τα τέσσερα πρώτα σε σημαντικότητα αποτελέσματα ανήκουν στην κατηγορία Α, πρόκειται δηλαδή για δυσκολίες στην εφαρμογή του ΚΠΑ.

Τέλος, για τις βελτιωτικές ενέργειες τα στοιχεία που παρέχονται αφορούν τον αριθμό των βελτιωτικών ενεργειών που λήφθηκαν από τους οργανισμούς, ως απόρροια της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης. Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζεται το ποσοστό οργανισμών ανά κατηγορία αριθμού ενεργειών:

<i>Ποσοστό οργανισμών</i>	<i>Αριθμός ενεργειών</i>
30,2 %	5 ή λιγότερες
28,5 %	6-10
17,8%	11-20
16,7%	21-50
4,6%	51-100
2,1%	Περισσότερες από 100

Πίνακας 5.Κατανομή αριθμού βελτιωτικών ενεργειών (Staes et al.,2011)

Παρατηρούμε ότι περίπου το 60% των οργανισμών έχουν λάβει μέχρι δέκα βελτιωτικές ενέργειες έπειτα από την εφαρμογή του ΚΠΑ.

4.1.2. Μελέτη περίπτωσης 1: Δήμος Αργυρούπολης

Έναυσμα για τη χρήση του ΚΠΑ στο δήμο Αργυρούπολης αποτέλεσε η εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ. 1/6-4-2005 του ΥΠΕΣΔΔΑ που αναφέρει ότι η χρήση του μοντέλου είναι υποχρεωτική για του Ελληνικούς δημόσιους φορείς. Στο πλαίσιο αυτό ο δήμος συμμετείχε στο έργο του προγράμματος «Θησέας» που περιελάμβανε τη διαδημοτική εφαρμογή του ΚΠΑ σε τέσσερις δήμους. Με τις αποφάσεις 26/2007 του Δημάρχου Αργυρούπολης, ο οποίος εξαρχής υπήρξε ένθερμος υποστηρικτής της εφαρμογής του ΚΠΑ, και 8/2007 του Προέδρου Δημοτικής Επιχείρησης Ανάπτυξης του Δήμου Αργυρούπολης (Δ.Ε.Α.Δ.Α), συστάθηκε 8 μελής ομάδα αυτοαξιολόγησης, η οποία θα αναλάμβανε την οργάνωση της διαδικασίας και τη βαθμολόγηση των κριτηρίων και υποκριτηρίων.

Η ομάδα παρακολούθησε τον Μάρτη του 2007 ειδικό σεμινάριο στο οποίο ενημερώθηκε από υπεύθυνους του ΥΠΕΣΔΔΑ για τους στόχους του ΚΠΑ, τη δομή, τα κριτήρια αξιολόγησης και τη διαδικασία αξιολόγησης. Στη συνέχεια ακολούθησε εκδήλωση στην οποία ενημερώθηκε όλο το προσωπικό για τη χρησιμότητα του εργαλείου και παρακινήθηκε να συνδράμει στην προσπάθεια της ομάδας αυτοαξιολόγησης συμπληρώνοντας ερωτηματολόγια.

Τελικά συμπληρώθηκαν 21 ερωτηματολόγια από προσωπικό του φορέα. Από αυτά τα ερωτηματολόγια υπολογίστηκε ο μέσος όρος βαθμολογίας για κάθε ερώτηση και στη συνέχεια ο μέσος όρος αυτός προστέθηκε στους πίνακες βαθμολόγησης όπου

και αναφέρθηκε ως βαθμολογία 9^{οο} μέλους, συμπληρωματικού της οκταμελούς ομάδας αυτοαξιολόγησης.

Επιπλέον επιδιώχθηκε και η επέκταση της συμμετοχής στη διαδικασία αυτοαξιολόγησης πέραν των ορίων του φορέα αυτού καθεαυτού με τη συμβολή και δημοτών. Γι αυτό το λόγο μοιράστηκαν ερωτηματολόγια σε δημότες, και τελικά με αυτή τη μέθοδο συλλέχθηκαν 10 ερωτηματολόγια. Η βαθμολογία των ερωτήσεων από τα ερωτηματολόγια των δημοτών χρησιμοποιήθηκε μόνο στο υποκριτήριο 1 του κριτηρίου 6 – Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πελάτη / πολίτη και στο κριτήριο 8 – Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία.

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας και τη συλλογή των βαθμολογιών, τα τελικά συμπεράσματα παρουσιάστηκαν με τη μορφή πίνακα SWOT(Δυνάμεις – Αδυναμίες, Ευκαιρίες – Απειλές). Συγκεκριμένα ως δύναμη αναγνωρίστηκε το κριτήριο «Ηγεσία» και ως αδυναμίες τα κριτήρια «Στρατηγική και προγραμματισμός», «Συνεργασίες και πόροι», «Κύρια αποτελέσματα» και «Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό». Ως ευκαιρία αναφέρθηκε το κριτήριο «Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία» και ως απειλές τα κριτήρια «Ανθρώπινοι πόροι», «Διαδικασίες», «Αποτελέσματα προσανατολισμένα στον πολίτη/πελάτη».

Άμεση απόρροια της εφαρμογής του ΚΠΑ ήταν η λήψη μέτρων για κάθε κριτήριο του μοντέλου, ακόμη και γι αυτά που εκτιμήθηκαν ως δυνάμεις και ευκαιρίες.

Κίνητρα για την εφαρμογή του ΚΠΑ

Όπως αναφέρθηκε τα κίνητρα για την εφαρμογή του ΚΠΑ στο δήμο Αργυρούπολης ήταν:

- η επιβολή από τη νομοθεσία

- Η συμμετοχή σε έργο διαδημοτικής εφαρμογής του ΚΠΑ
- η ένθερμη υποστήριξη της εφαρμογής από το δήμαρχο

Αποτελέσματα από την εφαρμογή του ΚΠΑ:

Όπως αναφέρεται στην τελική έκθεση αυτοαξιολόγησης του δήμου

Αργυρούπολης τα κυριότερα αποτελέσματα από τη χρήση του ΚΠΑ αφορούν:

- την αναγνώριση των δυνατών και αδύναμων σημείων του φορέα,
- τη δημιουργία κλίματος ποιότητας ,
- τη δέσμευση και επαγρύπνηση του προσωπικού για το ΚΠΑ,
- τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού,
- την τήρηση αρχείων για όλες τις διαδικασίες και ενέργειες,
- τη μεγαλύτερη αυτοπειθαρχία του προσωπικού και
- το σαφή καθορισμό αρμοδιοτήτων.

Δυσκολίες – προβλήματα κατά την εφαρμογή του μοντέλου:

Δυσκολίες και προβλήματα που αναφέρονται είναι:

- Μικρός χρόνος για ενημέρωση καθώς και επιλογή διαδικασίας ενημέρωσης των ερωτηθέντων.
- Μικρή ανταπόκριση στη συμπλήρωση ερωτηματολογίων αφού σε σύνολο 400 που στάλθηκαν συμπληρώθηκαν 21 από εργαζόμενους και 10 από δημότες.
- Απόρροια του προηγούμενου προβλήματος αποτέλεσε η δυσκολία επιλογής της μεθόδου με την οποία θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων των δημοτών και των εργαζομένων.

- Το μοντέλο δεν ήταν απόλυτα κατανοητό από το σύνολο του στελεχιακού δυναμικού.

Τα προβλήματα που αναφέρθηκαν δε συνδέονται άμεσα με το ΚΠΑ ως εργαλείο αλλά με δυσκολίες και ερωτήματα που αντιμετώπισε η ομάδα αυτοαξιολόγησης κατά την πορεία της εφαρμογής του μοντέλου.

Βελτιωτικές ενέργειες:

Συνολικά πραγματοποιήθηκαν 33 βελτιωτικές ενέργειες ως απόρροια της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης, οι οποίες καλύπτουν όλα τα κριτήρια του ΚΠΑ. Συγκεκριμένα η κατανομή των ενεργειών ανά κριτήριο ήταν:

- 7 για το κριτήριο «Ηγεσία»
- 7 για το κριτήριο «Στρατηγική και προγραμματισμός»
- 3 για το κριτήριο «Ανθρώπινοι πόροι»
- 5 για το κριτήριο «Συνεργασίες και πόροι»
- 3 για το κριτήριο «Διαδικασίες»
- 3 για το κριτήριο «Αποτελέσματα στον πολίτη/πελάτη»
- 1 για το κριτήριο «Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό»
- 1 για το κριτήριο «Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία»
- 3 για το κριτήριο «Κύρια αποτελέσματα»

Μεταξύ των βελτιωτικών ενεργειών, οι περισσότερες αφορούν γενικές δράσεις και δεν αναφέρονται σε συγκεκριμένο εργαλείο ποιότητας. Αναφέρεται όμως και η χρήση εξειδικευμένων εργαλείων και μοντέλων, όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η

εφαρμογή ανάλυσης SWOT, η χρήση δεικτών μέτρησης, ο Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Engineering).

4.1.3. Μελέτη περίπτωσης 2: Δήμος Περιστερίου

Κίνητρο για την εφαρμογή του ΚΠΑ στο δήμο Περιστερίου αποτέλεσε η συμμετοχή του δήμου σε ένα διαδημοτικό πρόγραμμα εφαρμογής του μοντέλου στο οποίο συμμετείχαν οι δήμοι Αργυρούπολης, Περιστερίου, Νέας Πεντέλης και Βούλας. Σκοπός ήταν η καταγραφή της υπάρχουσας κατάστασης με αναγνώρισης των δυνατών και αδύνατων σημείων αλλά και η καταγραφή καλών πρακτικών.

Η εφαρμογή του ΚΠΑ στο δήμο Περιστερίου πραγματοποιήθηκε σε τέσσερα τμήματα του δήμου και συγκεκριμένα στο Γραφείο Δημάρχου, στην Αναπτυξιακή Ανώνυμη Εταιρεία Περιστερίου, στη Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών και στη Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών.

Η αυτοαξιολόγηση περιελάμβανε και τα εννέα κριτήρια του ΚΠΑ. Για κάθε κριτήριο και κάθε υπηρεσία που έλαβε μέρος στη διαδικασία αναγνωρίστηκαν τα πεδία στα οποία παρατηρείται αποτελεσματική λειτουργία και τα πεδία που χρήζουν βελτίωσης για να ακολουθήσει η βαθμολογία της υπηρεσίας για κάθε κριτήριο.

Τα οφέλη από την εφαρμογή του ΚΠΑ συνοψίζονται στην αναγνώριση των δυνατών και αδύνατων σημείων, τη διάδοση κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης αλλά και να πραγματοποιηθεί συγκριτική ανάλυση (benchmarking) μεταξύ των δήμων που συμμετείχαν.

Αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης ήταν η λήψη αποφάσεων για εφαρμογή βελτιωτικών ενεργειών. Συνολικά δρομολογήθηκε η λήψη δεκατριών μέτρων, τα οποία διακρίθηκαν σε οκτώ άμεσα και πέντε έμμεσα μέτρα. Μεταξύ των

βελτιωτικών ενεργειών, πέρα από τις γενικές δράσεις, συναντώνται και πιο εξειδικευμένα εργαλεία. Τέτοια είναι:

- Εφαρμογή δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας των υπαλλήλων αλλά και της ικανοποίησης των αιτημάτων των πολιτών
- Διεξαγωγή ερευνών ικανοποίησης των πολιτών

Επίσης αναφέρεται και η ανάπτυξη και πιστοποίηση προτύπων ποιότητας, χωρίς όμως να αναφέρονται συγκεκριμένα πρότυπα ποιότητας.

Η εφαρμογή των βελτιωτικών μέτρων προγραμματίζεται να πραγματοποιηθεί σε χρονικό βάθος τριετίας.

Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει τον αριθμό των βελτιωτικών ενεργειών που προτάθηκαν ανά κριτήριο και ανά φορέα που αξιολογήθηκε:

	<i>Γραφείο Δημάρχου</i>	<i>Αναπτυξιακή Ανώνυμη Εταιρεία Περιστερίου</i>	<i>Δ/ση Οικονομικών Υπηρεσιών</i>	<i>Δ/ση Διοικητικών Υπηρεσιών</i>	<i>Σύνολο</i>
<i>Κριτ. 1</i>	7	7	5	5	24
<i>Κριτ. 2</i>	4	8	6	1	19
<i>Κριτ. 3</i>	3	-	7	3	13
<i>Κριτ. 4</i>	5	5	5	3	18
<i>Κριτ. 5</i>	5	5	6	5	21
<i>Κριτ. 6</i>	-	-	1	-	1
<i>Κριτ. 7</i>	1	2	7	5	15
<i>Κριτ. 8</i>	-	1	-	-	1
<i>Κριτ. 9</i>	3	4	1	4	12
Σύνολο	28	32	38	26	124

Πίνακας 6. Κατανομή βελτιωτικών ενεργειών δήμου Περιστερίου

Οι περισσότερες βελτιωτικές ενέργειες αφορούν γενικές δραστηριότητες που μπορούν να ληφθούν και σε μικρότερο βαθμό πιο εξειδικευμένα εργαλεία και

προγράμματα. Τέτοια είναι η επανεφαρμογή του ΚΠΑ, η ανάλυση SWOT, σαφώς ορισμένοι δείκτες απόδοσης, ΔΟΠ και έρευνες ικανοποίησης εργαζομένων και πολιτών – πελατών.

4.1.4. Μελέτη περίπτωσης 3: Δήμος Βούλας

Η καθιέρωση ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, μέσω της αναβάθμισης της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, αποτέλεσε το αρχικό κίνητρο για την υιοθέτηση του ΚΠΑ στο δήμο Βούλας. Γι αυτό το λόγο ο δήμος συμμετείχε στο έργο της διαδημοτικής εφαρμογής του ΚΠΑ σε τέσσερις δήμους. Ως κυριότεροι στόχοι του προγράμματος τέθηκαν η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης με καταγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων και ο μετέπειτα σχεδιασμός δράσεων βελτίωσης που θα έχουν ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του πολίτη.

Το ΚΠΑ στο δήμο Βούλας εφαρμόστηκε στα εξής τμήματα:

- Διεύθυνση Διοίκησης και Οικονομικών – Τμήμα Διοίκησης
- Διεύθυνση Διοίκησης και Οικονομικών – Τμήμα Οικονομικών
- Αυτοτελές Γραφείο Δημάρχου
- Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών & Πολεοδομίας – Τμήμα Μελετών & Εργολαβιών
- Δημοτική Επιχείρηση Ανάπτυξης Βούλας

Για την πραγματοποίηση της έργου της αυτοαξιολόγησης στους παραπάνω φορείς, συστάθηκε με βάση τις 4037/14-02-2007 και 4465/21-20-2007 αποφάσεις του Δημάρχου, εννεαμελής ομάδα αυτοαξιολόγησης. Τα μέλη της ομάδας προέρχονταν

από όλους τους φορείς στους οποίους θα εφαρμόζονταν το ΚΠΑ και επιμορφώθηκαν, μέσω της παρακολούθησης σεμιναρίου, πάνω στο ΚΠΑ και τους στόχους του, τη δομή του, τα κριτήρια και υποκριτήρια καθώς και τη διαδικασία αξιολόγησης. Επίσης την προσπάθεια της ομάδας ενίσχυσε έχοντας ρόλο συμβούλου η Δημοτική Επιχείρηση Ανάπτυξης Βούλας (ΔΕΑΒ), η οποία και είχε συνολικά την ευθύνη για την ολοκλήρωση του έργου.

Στη συνέχεια παρουσιάστηκε το ΚΠΑ σε όλο το προσωπικό του δήμου και ζητήθηκε από τους εργαζόμενους να συμπληρώσουν ερωτηματολόγια που θα χρησιμοποιούν ως αποδεικτικό υλικό για τη διαδικασία.

Τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν αφορούσαν την περίοδο 1-1-2005 έως 30/6/2007. Ως μέθοδοι συλλογής επιλέχθηκαν τα ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν από υπαλλήλους ανώνυμα και συνεντεύξεις με τους διευθυντές των τμημάτων. Επίσης οι διευθυντές συμπλήρωσαν ενυπόγραφα ερωτηματολόγια. Η ομάδα έθεσε ως αποδεκτό στόχο την απάντηση των ερωτηματολογίων από τουλάχιστο το 50% +1 του συνόλου των εργαζομένων κάθε διεύθυνσης που αξιολογήθηκε. Για το λόγο αυτό τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε όλους τους υπαλλήλους.

Αφού συλλέχθηκαν τα απαιτούμενα στοιχεία η ομάδα προχώρησε στη διαδικασία αξιολόγησης των διευθύνσεων και τελικά στη σύνταξη έκθεσης όπου τεκμηριώνεται η βαθμολογία κάθε κριτηρίου για κάθε υπό εξέταση φορέα.

Ως γενικότερο συμπέρασμα διαπιστώθηκε η αναγκαιότητα της καταγραφής των αναγκών, παραπόνων, ιδεών και προτάσεων των πολιτών αλλά και όλων των μετόχων του δήμου Βούλας μέσω ερευνών και ενός μηχανισμού αξιολόγησης της εξέλιξης των παρεχομένων υπηρεσιών. Οι βελτιωτικές ενέργειες που κρίθηκε απαραίτητο να ληφθούν κατηγοριοποιήθηκαν σε άμεσα έργα με μικρό κόστος, σε

μέτρα που απαιτούν μεσοπρόθεσμο σχεδιασμό και σε μέτρα που χρειάζονται μακροχρόνιο σχεδιασμό και αποσκοπούν στη συνολική βελτίωση της οργάνωσης και λειτουργίας του δήμου με σκοπό τον προσανατολισμό προς την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Στον ακόλουθο πίνακα φαίνεται ο αριθμός των βελτιωτικών ενεργειών ανά φορέα υπό εξέταση και ανά κριτήριο του ΚΠΑ:

	<i>Τμήμα Διοίκησης</i>	<i>Τμήμα Οικονομικών</i>	<i>Αυτοτελές Γραφείο Δημάρχου</i>	<i>Δνση Τεχνικών Υπηρεσιών & Πολεοδομίας</i>	<i>Δημοτική Επιχείρηση Ανάπτυξης Βούλας</i>	<i>Σύνολο</i>
<i>Κριτ. 1</i>	6	5	3	5	3	22
<i>Κριτ. 2</i>	2	2	3	4	3	14
<i>Κριτ. 3</i>	2	6	1	6	2	17
<i>Κριτ. 4</i>	5	3	2	3	2	15
<i>Κριτ. 5</i>	1	1	2	1	1	6
<i>Κριτ. 6</i>	1					1
<i>Κριτ. 7</i>	3	5	2	1	1	12
<i>Κριτ. 8</i>	1	1	1	1	1	5
<i>Κριτ. 9</i>	2	2	1	1	1	7
Σύνολο	22	25	15	22	14	98

Πίνακας 7. Κατανομή βελτιωτικών ενεργειών δήμου Βούλας

Παρατήρηση στα αποτελέσματα του πίνακα αποτελεί το κριτήριο 6 στο οποίο δεν πραγματοποιήθηκε αξιολόγηση στους υπό φορείς εξέταση, πλην της ΔΕΑΒ, εξαιτίας ανεπαρκούς υλικού τεκμηρίωσης. Ως εκ τούτου, για το κριτήριο 6 προτείνεται μόνο ένα βελτιωτικό μέτρο για τους φορείς και το οποίο είναι τα ερωτηματολόγια ικανοποίησης των πολιτών – πελατών.

Οι παραπάνω βελτιωτικές ενέργειες στη συντριπτική τους πλειοψηφία είναι γενικές δράσεις. Ωστόσο μεταξύ των βελτιωτικών ενεργειών συναντάμε και πιο

εξειδικευμένα εργαλεία ΔΟΠ. Συγκεκριμένα προτείνονται ερωτηματολόγια ικανοποίησης πολιτών – πελατών και εργαζομένων, σαφώς ορισμένοι δείκτες, Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών και εφαρμογή ανάλυσης SWOT.

4.1.5. Μελέτη περίπτωσης 4: Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας

Η εφαρμογή του ΚΠΑ στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας πραγματοποιήθηκε με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αφού εξασφαλίστηκε η αποδοχή και δέσμευση των στελεχών της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας, έπειτα από συναντήσεις με τον Γενικό Γραμματέα, ξεκίνησε η οργάνωση της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης.

Έτσι, με έκδοση απόφασης συγκροτήθηκε η Ομάδα Έργου Αυτοαξιολόγησης με σκοπό το συντονισμό της λειτουργίας άλλης ομάδας που συγκροτήθηκε και ονομάστηκε Ομάδα Εργασίας Αυτοαξιολόγησης. Η τελευταία είχε ως κύρια αρμοδιότητα την εφαρμογή του ΚΠΑ στις ακόλουθες διευθύνσεις της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας:

- Διοίκησης
- Αυτοδιοίκησης & Αποκέντρωσης
- Σχεδιασμού & Ανάπτυξης
- Περιβάλλοντος & Χωροταξίας
- Αστικής Κατάστασης & Αλλοδαπών & Μετανάστευσης

Η ομάδα έργου αυτοαξιολόγησης αποτελούνταν από πέντε άτομα, ένα από κάθε διεύθυνση, ενώ η ομάδα εργασίας αυτοαξιολόγησης αποτελούνταν από τριάντα ένα άτομα, από πέντε ως επτά άτομα από κάθε μία από τις υπό εξέταση διευθύνσεις.

Το συντονισμό των δύο ομάδων των ανέλαβε ένα άτομο, η συντονίστρια των ομάδων.

Πριν την έναρξη της συλλογής του αποδεικτικού υλικού, τα μέλη των ομάδων εκπαιδεύτηκαν στο ΚΠΑ μέσω ενός προγράμματος επιμόρφωσης. Η διαδικασία αυτή καθαυτή ακολούθησε στη συνέχεια με τη συλλογή του υλικού τεκμηρίωσης. Η όλη προσπάθεια δεν ήταν χωρίς δυσκολίες, καθώς στα πρώτα στάδια το ΚΠΑ αντιμετωπίστηκε με δυσπιστία. Με τον καιρό όμως η δυσπιστία μετατράπηκε σε ενδιαφέρον και ικανοποίηση. Τα στοιχεία τεκμηρίωσης που συλλέχθηκαν ενισχύθηκαν και με πληροφορίες που λήφθηκαν με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων από τα μέλη των ομάδων.

Τελευταίο στάδιο ήταν η επεξεργασία του υλικού τεκμηρίωσης, η βαθμολόγηση των κριτηρίων και υποκριτηρίων και η σύνταξη έκθεσης αυτοαξιολόγησης στην οποία προτείνονται βελτιωτικά μέτρα για να ενισχυθούν τομείς και λειτουργίες που παρουσίαζαν αδυναμίες.

Ως θετικά από την εφαρμογή του ΚΠΑ στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας αναγνωρίστηκαν τα ακόλουθα:

- Δημιουργία κλίματος συνεργασίας
- Μεγαλύτερη εμπιστοσύνη μεταξύ των συμμετεχόντων
- Εκτίμηση των επιδόσεων του οργανισμού

Όσον αφορά τα μέτρα βελτίωσης, κρίθηκε απαραίτητο να υλοποιηθούν έστω και εν μέρει μέχρι την επόμενη αυτοαξιολόγηση, ώστε να διαπιστωθεί η εγκυρότητα του ΚΠΑ ως εργαλείο ΔΟΠ.

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζεται ο αριθμός των βελτιωτικών δράσεων που προτάθηκαν για κάθε κριτήριο του ΚΠΑ.

<i>Αριθμός βελτιωτικών ενεργειών</i>	
<i>Κριτήριο 1</i>	14
<i>Κριτήριο 2</i>	12
<i>Κριτήριο 3</i>	9
<i>Κριτήριο 4</i>	17
<i>Κριτήριο 5</i>	8
<i>Κριτήριο 6</i>	8
<i>Κριτήριο 7</i>	7
<i>Κριτήριο 8</i>	3
<i>Κριτήριο 9</i>	5
Σύνολο	83

Πίνακας 8. Κατανομή βελτιωτικών ενεργειών Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας

Μεταξύ των γενικών δράσεων που προτείνονται συναντάμε και πιο εξειδικευμένα εργαλεία ΔΟΠ. Τέτοια είναι οι έρευνες ικανοποίησης πολιτών – πελατών και εργαζομένων, η συγκριτική μάθηση (benchmarking), η ανάλυση SWOT και η χρήση κοινά αποδεκτών δεικτών μέτρησης.

4.1.6. Μελέτη περίπτωσης 5: Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας

Το ΚΠΑ έχει εφαρμοστεί και στις 15 διευθύνσεις της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας. (έξι διευθύνσεις το 2006, έξι το 2007 και τρεις το 2008 ενώ αξιολογήθηκαν για δεύτερη φορά δύο διευθύνσεις το 2009).

Οι λόγοι για τους οποίους αποφασίστηκε η υιοθέτηση του μοντέλου ήταν οι εξής:

- Για να εντοπιστούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της.
- Γιατί το ήθελε η ανώτατη διοικητική και πολιτική ηγεσία.

- Για σχεδιασμό ενεργειών βελτίωσης.
- Για να συγκεντρωθούν πληροφορίες χρήσιμες για τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών.
- Για προβολή - βελτίωση της εικόνας της Υπηρεσίας

Τα έτη 2006 και 2007 η διαδικασία υποστηρίχθηκε από εξωτερικό σύμβουλο κυρίως όμως στο κομμάτι της οργάνωσης της εφαρμογής του μοντέλου και λιγότερο στο κομμάτι της λήψης βελτιωτικών μέτρων. Τα έτη 2008 και 2009 η διαδικασία αυτοαξιολόγησης πραγματοποιήθηκε αποκλειστικά από στελέχη της Περιφέρειας.

Ο αριθμός των στελεχών που συμμετείχαν στις ομάδες αυτοαξιολόγησης ήταν αρκετά μεγάλος και αντιστοιχούσε σε 147 κατάλληλα εκπαιδευμένους στο ΚΠΑ υπαλλήλους, οι οποίοι κλήθηκαν να εκτιμήσουν την απόδοση των υπηρεσιών τους. Επίσης στη διαδικασία συμμετείχαν μέσω συμπλήρωσης ερωτηματολογίων πεντακόσια επιπλέον στελέχη.

Η οργάνωση του έργου ήταν η εξής; Συγκροτήθηκε Ομάδα Διοίκησης Έργου (ΟΔΕ) με συμμετοχή ενός προέδρου και ένα μέλος που προέρχονταν από καθεμία από τις διευθύνσεις που θα συμμετείχαν στην εφαρμογή του ΚΠΑ. Τα μέλη θα ήταν υπεύθυνα για το συντονισμό της διαδικασίας στις διευθύνσεις τους. Επίσης σε κάθε διεύθυνση ορίστηκε Ομάδα Αυτοαξιολόγησης με εκπροσώπηση όλων των επιπέδων ιεραρχίας.

Έχοντας πραγματοποιηθεί η συγκρότηση των ομάδων, τα μέλη ανέλαβαν να συλλέξουν το αποδεικτικό υλικό αλλά και να εισηγηθούν για τα κριτήρια. Το αποδεικτικό υλικό συμπληρώθηκε και με τα ερωτηματολόγια των στελεχών. Όταν συγκεντρώθηκε όλο το υλικό τεκμηρίωσης οι ομάδες προχώρησαν στη διαδικασία βαθμολόγησης των κριτηρίων και υποβολής προτάσεων για βελτιωτικές ενέργειες.

Η όλη διαδικασία δεν ήταν άμοιρη προβλημάτων και δυσκολιών. Κυριότερο ήταν οι αντιδράσεις για την εφαρμογή του ΚΠΑ που πήγαζαν από τη μη κατανόηση των όρων και διαδικασιών, το φόβο, τη συνήθεια και τις επιφυλάξεις ως προς την αποτελεσματικότητα. Οι αντιδράσεις αυτές κατέστη δυνατό να ξεπεραστούν με τη συνδρομή της εκπαίδευσης και μέσω της ομαδικής εργασίας και του διαλόγου.

Οι τρεις σημαντικότερες δυσκολίες που αντιμετώπισαν τα μέλη των Ομάδων ήταν:

- Δυσκολία αντιστοίχισης του περιεχομένου των κριτηρίων, υποκριτηρίων και ερωτημάτων με τη λειτουργία της Υπηρεσίας
- Επί πλέον φόρτος εργασίας στα μέλη της ομάδας
- Μη κατανόηση από τους υπαλλήλους της ανάγκης για αυτό-αξιολόγηση της λειτουργίας της Υπηρεσίας τους

Αναφορικά με τις ωφέλειες από την εφαρμογή του μοντέλου, οι σημαντικότερες που επισημάνθηκαν είναι:

- Η καλλιέργεια της ομαδικής εργασίας
- Ο σαφής προσδιορισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων της Υπηρεσίας
- Η καλύτερη κατανόηση των προβλημάτων της Υπηρεσίας

Όσον αφορά τις βελτιωτικές ενέργειες, πρώτο στάδιο αποτέλεσε η αναγνώριση των αδύναμων σημείων του οργανισμού. Για τον προσδιορισμό των αδύνατων σημείων λήφθηκε υπόψη η διαφορά μεταξύ της σημαντικότητας ενός σημείου και της απόδοσης του. Δηλαδή όσο πιο μεγάλη ήταν η σημαντικότητα και όσο πιο μικρή η απόδοση, τότε το σημείο αναγνωρίζονταν ως αδύναμο.

Έπειτα από την αναγνώριση των αδύνατων σημείων, σχεδιάσθηκαν και οι αντίστοιχες βελτιωτικές δράσεις. Συνολικά σχεδιάσθηκαν 131 μέτρα βελτίωσης, η κατανομή των οποίων ανά κριτήριο του ΚΠΑ φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα.

<i>Κριτήριο</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>Σύνολο</i>
Μέτρα Βελτίωσης	8	14	26	26	17	11	18	5	6	131

Πίνακας 9.Κατανομή βελτιωτικών ενεργειών Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας

Τα μέτρα που προτάθηκαν εφαρμόστηκαν σε ποσοστό μόλις 20,9% (μέσος όρος) κατά την πρώτη εφαρμογή του ΚΠΑ (2006-2008) στο σύνολο των διευθύνσεων ενώ στις δύο διευθύνσεις που επαναξιολογήθηκαν το 2009 εφαρμόστηκαν σε ποσοστό 47% και 73%.

Όσον αφορά την υιοθέτηση εξειδικευμένων εργαλείων και προγραμμάτων ΔΟΠ, η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας έχει εφαρμόσει αρκετά προγράμματα, όπως:

- Δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών
- Έρευνες ικανοποίησης υπαλλήλων
- Συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking)
- Πιστοποίηση ISO 9001:2000
- Έρευνες ικανοποίησης πελατών

Πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι δεν αναφέρεται αν η υιοθέτηση των προγραμμάτων αυτών ήταν απόρροια της εφαρμογής του ΚΠΑ ή αν πρόκειται για προγράμματα που εφαρμόστηκαν ανεξάρτητα από τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης.

4.1.7. Μελέτη περίπτωσης 6: Νοσοκομείο «Ευαγγελισμός»

Η εφαρμογή του ΚΠΑ στο νοσοκομείο πραγματοποιήθηκε στη δεύτερη καρδιοχειρουργική μονάδα.

Οι λόγοι για τους οποίους επιλέχθηκε η εφαρμογή της αυτοαξιολόγησης μέσω ΚΠΑ ήταν:

- Η αναγνώριση δυνατών και αδύνατων σημείων
- Η βελτίωση της απόδοσης
- Η εξάπλωση κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης.

Για τις ανάγκες της διαδικασίας συστάθηκε ομάδα αυτοαξιολόγησης η οποία συνέλεξε αποδεικτικό υλικό για όλα τα κριτήρια του ΚΠΑ. Έπειτα από την επεξεργασία των στοιχείων και τη βαθμολόγηση των κριτηρίων, ακολούθησε η αναγνώριση των δυνατών και αδύνατων σημείων. Για την βελτίωση των αδύνατων σημείων που εντοπίστηκαν, συγκροτήθηκαν τρεις ομάδες οι οποίες συνεργάστηκαν μεταξύ τους, αντάλλασσαν πληροφορίες και συνέκριναν τα αποτελέσματά τους.

Οι βελτιωτικές ενέργειες που έπρεπε να ληφθούν θα αφορούσαν τα εξής θέματα:

- Το βαθμό ικανοποίησης των ασθενών και των συγγενών τους
- Τον καθορισμό και τη μέτρηση κρίσιμων δεικτών για τους ασθενείς που περιθάλφθηκαν στη μονάδα
- Τη βελτίωση της επικοινωνίας με τη διοίκηση του νοσοκομείου

Τελικά πραγματοποιήθηκαν τρεις βελτιωτικές ενέργειες:

1. Η δημιουργία ηλεκτρονικού φακέλου στον οποίο καταγράφονται τα στοιχεία ασθενή, η κλινική πορεία του και διάφοροι δείκτες μέτρησης όπως οι ημέρες νοσοκομειακής περίθαλψης
2. Για τη αύξηση της ικανοποίησης των ασθενών πραγματοποιήθηκαν εργασίες τεχνικής υποδομής και βελτίωσης των χώρων ενώ έγινε σύγκριση κρίσιμων δεικτών όπως θνητότητας και νοσηρότητας με διεθνή θεσπισμένα πρότυπα.
3. Αναπτύχθηκαν νέες μέθοδοι επικοινωνίας με τη διοίκηση και προωθήθηκε τεχνολογικός εκσυγχρονισμός και αυτοματοποίηση της μονάδας

Τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν διακρίθηκαν σε δύο κατηγορίες

1. Προβλήματα με τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης:
 - Αμφιβολίες και αμφισβήτηση από τους συμμετέχοντες για την χρησιμότητα της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης
 - Διαφορές αντιλήψεων αναφορικά με το όραμα του προγράμματος, το ρόλο της ηγεσίας και τις οργανωσιακές αλλαγές.
2. Προβλήματα που οφείλονταν στην απόδοση των συμμετεχόντων:
 - Απροθυμία συμμετοχής εξαιτίας της έλλειψης κινήτρων
 - Αντιδράσεις στην εφαρμογή των βελτιωτικών ενεργειών

Τέλος, τα οφέλη που διαπιστώθηκαν από την εφαρμογή του μοντέλου είναι:

- Εκτίμηση της απόδοσης της μονάδας
- Καταγραφή της γνώμης των ασθενών για το επίπεδο της προσφερόμενης υπηρεσίας
- Αναζωπύρωση ενδιαφέροντος εργαζομένων
- Δημιουργία βάσεων για επαναξιολόγηση

- Εξοικείωση με νέες ορολογίες
- Βελτίωση διαδικασιών (ενημέρωση ασθενή, δείκτες μέτρησης, αρχειοθέτηση, αξιολόγηση απόδοσης)
- Ετήσια σύγκριση με διεθνείς δημοσιευμένους δείκτες

4.1.8. Επικοινωνία με τον υπεύθυνο του ΚΠΑ στην Ελλάδα

Σε επικοινωνία με τον κύριο Ταγκαλάκη Παντελή, ανταποκριτή του ΚΠΑ στην Ελλάδα, ζητήθηκε η συμβολή του στην έρευνα με στοιχεία από την ελληνική πραγματικότητα. Τα στοιχεία που παρείχε αφορούσαν τα κίνητρα για τα οποία οι ελληνικοί δημόσιοι φορείς εφαρμόζουν το ΚΠΑ και είναι:

- Το Βραβείο Ποιότητας Υπηρεσιών του Δημοσίου
- Προσωπικό ενδιαφέρον του προσωπικού για βελτίωση της λειτουργίας της υπηρεσίας τους.

4.2. Ανάλυση των δεδομένων

4.2.1. Λόγοι – κίνητρα που οδηγούν στην υιοθέτηση του μοντέλου.

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται συγκεντρωτικά όλοι οι λόγοι – κίνητρα που ώθησαν τους ελληνικούς δημόσιους φορείς που εξετάστηκαν να υιοθετήσουν το ΚΠΑ:

<i>Προέλευση δεδομένων</i>	<i>Λόγοι – κίνητρα</i>
<i>Δήμος Αργυρούπολης</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Η επιβολή από τη νομοθεσία • Η συμμετοχή σε έργο διαδημοτικής εφαρμογής του ΚΠΑ • η ένθερμη υποστήριξη της εφαρμογής από το δήμαρχο
<i>Δήμος Περιστερίου</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Καταγραφή δυνατών και αδύνατων σημείων • Η συμμετοχή σε έργο διαδημοτικής εφαρμογής του ΚΠΑ
<i>Δήμος Βούλας</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Καταγραφή δυνατών και αδύνατων σημείων • Η συμμετοχή σε έργο διαδημοτικής εφαρμογής του ΚΠΑ • Η καθιέρωση ενός συστήματος ΔΟΠ • Η βελτίωση των υπηρεσιών για καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών
<i>Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών
<i>Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Εντοπισμός δυνατών και αδύνατων σημείων • Το ήθελε η ανώτατη διοικητική και πολιτική ηγεσία. • Για σχεδιασμό ενεργειών βελτίωσης. • Για να συγκεντρωθούν πληροφορίες χρήσιμες για τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών. • Για προβολή - βελτίωση της εικόνας της Υπηρεσίας
<i>Νοσοκομείο « ο Ευαγγελισμός»</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Η αναγνώριση δυνατών και αδύνατων σημείων • Η βελτίωση της απόδοσης • Η εξάπλωση κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης.
<i>Επικοινωνία με ανταποκριτή του ΚΠΑ</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Το Βραβείο Ποιότητας Υπηρεσιών του Δημοσίου • Προσωπικό ενδιαφέρον του προσωπικού για βελτίωση της λειτουργίας της υπηρεσίας τους.

Πίνακας 10. Συγκεντρωτικός πίνακας λόγων - κινήτρων

Παρατηρούμε ότι υπάρχει μεγάλη ποικιλομορφία στους λόγους – κίνητρα, καθώς κάθε φορέας υποκινήθηκε από διαφορετικές δυνάμεις να προχωρήσει στην εφαρμογή της αυτοαξιολόγησης. Ωστόσο υπάρχουν και κοινά σημεία μεταξύ των φορέων που εξετάστηκαν. Έτσι, τέσσερις από τους έξι φορείς δήλωσαν ότι η αναγνώριση δυνατών και αδύνατων σημείων αποτέλεσε ισχυρό κίνητρο (δήμος Περιστερίου, δήμος Βούλας, Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας και νοσοκομείο «ο Ευαγγελισμός»). Ίδιος αριθμός φορέων δήλωσε ότι κίνητρο αποτέλεσε η βελτίωση της ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών ή της απόδοσης του οργανισμού (δήμος Βούλας, Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας, Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, νοσοκομείο «ο Ευαγγελισμός»). Σε δύο περιπτώσεις υπήρξε επιρροή από τη νομοθεσία και/ή την ηγεσία (δήμος Αργυρούπολης, Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας) και προσπάθεια για καλλιέργεια κουλτούρας ποιότητας (δήμος Βούλας, νοσοκομείο «ο Ευαγγελισμός»). Η συμμετοχή σε διαδημοτικό πρόγραμμα αν και αναφέρεται από τρεις φορείς (δήμοι Αργυρούπολης, Περιστερίου, Βούλας) δεν μπορεί να εκτιμηθεί ως παράγοντας – κίνητρο διότι και οι τρεις δήμοι συμμετείχαν στο ίδιο πρόγραμμα.

Αυξημένης βαρύτητας είναι και η αναφορά του ανταποκριτή του ΚΠΑ, καθώς αντιπροσωπεύει μεγάλο αριθμό φορέων. Οπότε το Βραβείο Ποιότητας Υπηρεσιών του Δημοσίου και το προσωπικό ενδιαφέρον του προσωπικού είναι επίσης σημαντικά κίνητρα.

Συγκεντρωτικά οι λόγοι – κίνητρα και ο αριθμός των φορέων που τα ανέφεραν, παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Λόγοι - κίνητρα	Αριθμός φορέων	Συχνότητα Εμφάνισης	Σημαντικότητα	
			στην ευρ. έρευνα 2011 (Σημαντικό ή πολύ σημαντικό)	Ονόματα φορέων
ΕΛ-1. Καταγραφή δυνατών και αδύνατων σημείων	4	66%	96,2%	<ul style="list-style-type: none"> • δήμος Περιστερίου • δήμος Βούλας • Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας • νοσοκομείο «ο Ευαγγελισμός»
ΕΛ-2. Βελτίωση απόδοσης/ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών	4	66%	89,6%	<ul style="list-style-type: none"> • δήμος Περιστερίου • Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας • Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας • νοσοκομείο «ο Ευαγγελισμός»
ΕΛ-3. Η συμμετοχή σε έργο διαδημοτικής εφαρμογής του ΚΠΑ	3	50%	25,3%	<ul style="list-style-type: none"> • δήμος Αργυρούπολης • δήμος Περιστερίου • δήμος Βούλας
ΕΛ-4. Καλλιέργεια κουλτούρας ποιότητας/συνεχούς βελτίωσης	2	33%	83,2%	<ul style="list-style-type: none"> • δήμος Βούλας • νοσοκομείο «ο Ευαγγελισμός»
ΕΛ-5. Επιβολή από ηγεσία - νομοθεσία	2	33%	79,7%	<ul style="list-style-type: none"> • δήμος Αργυρούπολης • Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας
ΕΛ-6. Επανασχεδιασμός διαδικασιών	1	17%	-	<ul style="list-style-type: none"> • Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας
ΕΛ-7. Βελτίωση της εικόνας του φορέα	1	17%	-	<ul style="list-style-type: none"> • Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας

Πίνακας 11. Συγκεντρωτικός πίνακας λόγων – κινήτρων και αριθμού φορέων

Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα των ελληνικών δημόσιων οργανισμών με αυτά του πίνακα 2, παρατηρούμε ότι υπάρχουν αρκετές ομοιότητες. Οι λόγοι Λ-1, Λ-2, Λ-4 και Λ-5 που αξιολογήθηκαν ως πιο σημαντικοί σε ευρωπαϊκό επίπεδο ταυτίζονται με τους λόγους ΕΛ-1, ΕΛ-2, ΕΛ-4 και ΕΛ-5 που συναντήθηκαν αρκετές φορές στους ελληνικούς φορείς. Υπάρχουν ωστόσο και διαφορές. Η συμμετοχή σε

εθνικό βραβείο αποτελεί ισχυρό κίνητρο για τον ελλαδικό χώρο, όχι όμως για τον ευρωπαϊκό. Επίσης η συμμετοχή σε τοπικά/περιφερειακά προγράμματα δεν είναι σημαντική σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

4.2.2 Οφέλη – αποτελέσματα από τη χρήση του ΚΠΑ

Στον πίνακα 12 παρουσιάζονται συγκεντρωτικά όλα τα οφέλη – αποτελέσματα της χρήσης του ΚΠΑ όπως αυτά αναφέρθηκαν από τους φορείς που εξετάστηκαν.

Οι παρατηρούμενες διαφοροποιήσεις στα αποτελέσματα που αναφέρθηκαν μπορούν να συνοψιστούν σε τέσσερις κατηγορίες οφελών:

- EA-1: Εντοπισμός δυνατών και αδύναμων σημείων – εκτίμηση επιδόσεων οργανισμού
- EA-2: Θέματα προσωπικού (συνεργασία, εκπαίδευση, αυτοπειθαρχία, επαγρύπνηση, εμπιστοσύνη)
- EA-3: Βελτίωση διαδικασιών (τήρηση αρχείων, καθορισμός αρμοδιοτήτων, δημιουργία βάσεων δεδομένων, χρήση δεικτών)
- EA-4: Καλλιέργεια κλίματος κουλτούρας ποιότητας / συνεχούς βελτίωσης

Προέλευση δεδομένων	Οφέλη – αποτελέσματα
Δήμος Αργυρούπολης	<ul style="list-style-type: none"> • αναγνώριση των δυνατών και αδύναμων σημείων του φορέα • δημιουργία κλίματος ποιότητας • δέσμευση και επαγρύπνηση του προσωπικού για το ΚΠΑ • συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού • τήρηση αρχείων για όλες τις διαδικασίες και ενέργειες • μεγαλύτερη αυτοπειθαρχία του προσωπικού • σαφής καθορισμός αρμοδιοτήτων.
Δήμος Περιστερίου	<ul style="list-style-type: none"> • αναγνώριση των δυνατών και αδύνατων σημείων • διάδοση κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης • συγκριτική ανάλυση (benchmarking) μεταξύ των δήμων που συμμετείχαν στο διαδημοτικό πρόγραμμα
Δήμος Βούλας	-
Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας	<ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργία κλίματος συνεργασίας • Μεγαλύτερη εμπιστοσύνη μεταξύ των συμμετεχόντων • Εκτίμηση των επιδόσεων του οργανισμού
Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας	<ul style="list-style-type: none"> • Η καλλιέργεια της ομαδικής εργασίας • Ο σαφής προσδιορισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων της Υπηρεσίας • Η καλύτερη κατανόηση των προβλημάτων της Υπηρεσίας
Νοσοκομείο «ο Ευαγγελισμός»	<ul style="list-style-type: none"> • Εκτίμηση της απόδοσης της μονάδας • Καταγραφή της γνώμης των ασθενών για το επίπεδο της προσφερόμενης υπηρεσίας • Αναζωπύρωση ενδιαφέροντος εργαζομένων • Δημιουργία βάσεων για επαναξιολόγηση • Εξοικείωση με νέες ορολογίες • Βελτίωση διαδικασιών (ενημέρωση ασθενή, δείκτες μέτρησης, αρχειοθέτηση, αξιολόγηση απόδοσης).

Πίνακας 12. Συγκριτικός πίνακας αποτελεσμάτων από τη χρήση του ΚΠΑ

Αντιπαραβάλλοντας με τα στοιχεία του πίνακα 3 που περιέχει την αξιολόγηση σημαντικότητας των αποτελεσμάτων από τους χρήστες του ΚΠΑ σε ευρωπαϊκό επίπεδο, παρατηρούμε ότι τα αποτελέσματα A-1, A-2, A-4 της ευρωπαϊκής έρευνας μπορούν να ενταχθούν στην κατηγορία EA-1, τα αποτελέσματα A-5, A-6, A-12 αντιστοιχούν στην κατηγορία EA-2, τα αποτελέσματα A-7, A-8, A9 μπορούν να περιληφθούν στην κατηγορία EA-3 και τα αποτελέσματα A-9 και A-10 στην κατηγορία EA-4.

Κατηγορία οφελών - αποτελεσμάτων	Αριθμός φορέων	Συχνότητα Εμφάνισης	Σημαντικότητα	
			στην ευρ. έρευνα 2011 (Σημαντικό ή πολύ σημαντικό)	Ονόματα φορέων
<i>EA-1. Εντοπισμός δυνατών και αδύναμων σημείων – εκτίμηση επιδόσεων οργανισμού</i>	5	100%	72,77%	<ul style="list-style-type: none"> • δήμος Αργυρούπολης • δήμος Περιστερίου • Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας • Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας • νοσοκομείο «ο Ευαγγελισμός»
<i>EA-2. Θέματα προσωπικού</i>	3	60%	59,76%	<ul style="list-style-type: none"> • δήμος Αργυρούπολης • Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας • Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας
<i>EA-3: Βελτίωση διαδικασιών</i>	2	40%	60,83%	<ul style="list-style-type: none"> • δήμος Αργυρούπολης • νοσοκομείο «ο Ευαγγελισμός»
<i>EA-4. Καλλιέργεια κλίματος κουλτούρας ποιότητας/ συνεχούς βελτίωσης</i>	3	60%	58,95%	<ul style="list-style-type: none"> • δήμος Αργυρούπολης • δήμος Περιστερίου • νοσοκομείο «ο Ευαγγελισμός»

Πίνακας 13. Συγκεντρωτικός Πίνακας κατηγοριών οφελών – αποτελεσμάτων από τη χρήση του ΚΠΑ (Ο Δήμος Βούλας εξαιρέθηκε από τα αποτελέσματα)

Παρατηρούμε δηλαδή ότι οι πιο δημοφιλείς κατηγορίες της ευρωπαϊκής έρευνας αντιπροσωπεύουν την ελληνική πραγματικότητα. Αντίθετα λιγότερο σημαντικά αποτελέσματα π.χ. A-13 έως A-15 δεν έχουν αντίστοιχα στον ελληνικό χώρο. Τα αποτελέσματα της σύγκρισης φαίνονται στον πίνακα 13. Ο βαθμός σημαντικότητας της ευρωπαϊκής έρευνας υπολογίστηκε από το μέσο όρο των αποτελεσμάτων της ευρωπαϊκής έρευνας (A-1 έως A-16) που αντιστοιχούν σε κάθε κατηγορία οφελών (EA-1 έως EA-4) του ελληνικού δημόσιου τομέα. Π.χ. όπως αναφέρθηκε τα αποτελέσματα A-1, A-2, A-4 αποδίδονται στην κατηγορία EA-1.

Σημειώνεται ότι η έκθεση αυτοαξιολόγησης του δήμου Βούλας δεν περιείχε αναφορές σε οφέλη – αποτελέσματα της χρήσης του ΚΠΑ και δεν συμμετείχε στον υπολογισμό αποτελεσμάτων της στήλης «Συχνότητα Εμφάνισης» του πίνακα 13.

4.2.3. Δυσκολίες από την εφαρμογή του ΚΠΑ

Συνοπτικά, οι δυσκολίες που αναφέρθηκαν από τους ελληνικούς δημόσιους φορείς φαίνονται στον πίνακα 14.

Επισημαίνεται ότι από τη μελέτη των δήμων Βούλας και Περιστερίου δεν εξάχθηκαν συμπεράσματα σχετικά με τις δυσκολίες που παρουσιάστηκαν κατά την εφαρμογή του εργαλείου.

Επίσης, δίπλα από κάθε δυσκολία που αναφέρεται στον πίνακα 14, σημειώνεται η γενικότερη κατηγορία στην οποία ανήκει, σύμφωνα με τις κατηγορίες που αναγνωρίστηκαν στην ευρωπαϊκή έρευνα των χρηστών του ΚΠΑ και οι οποίες είναι:

- A) Δυσκολίες σχετικές με την κατανόηση του ΚΠΑ αυτού καθαυτού.
- B) Δυσκολίες σχετικές με το επίπεδο ωριμότητας του οργανισμού.

Φορέας	Δυσκολίες
Δήμος Αργυρούπολης	<ul style="list-style-type: none"> • Μικρός χρόνος για ενημέρωση καθώς και επιλογή διαδικασίας ενημέρωσης των ερωτηθέντων (Γ). • Μικρή ανταπόκριση στη συμπλήρωση ερωτηματολογίων (Δ) • δυσκολία επιλογής της μεθόδου αξιοποίησης των απαντήσεων των ερωτηματολογίων (Β) • Το μοντέλο δεν ήταν απόλυτα κατανοητό από το σύνολο του στελεχιακού δυναμικού. (Α)
Δήμος Περιστερίου	-
Δήμος Βούλας	-
Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας	<ul style="list-style-type: none"> • Αρχική Δυσπιστία για την αποτελεσματικότητα του ΚΠΑ (Β)
Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας	<ul style="list-style-type: none"> • Αντιδράσεις που πήγαζαν από <ul style="list-style-type: none"> ο τη μη κατανόηση των όρων και διαδικασιών(Α), ο το φόβο, τη συνήθεια και τις επιφυλάξεις ως προς την αποτελεσματικότητα(Β). • Δυσκολία αντιστοίχισης του περιεχομένου των κριτηρίων, υποκριτηρίων και ερωτημάτων με τη λειτουργία της Υπηρεσίας (Α) • Επί πλέον φόρτος εργασίας στα μέλη της ομάδας (Γ) • Μη κατανόηση από τους υπαλλήλους της ανάγκης για αυτό-αξιολόγηση της (Β) λειτουργίας της Υπηρεσίας τους
Νοσοκομείο «ο Ευαγγελισμός»	<ul style="list-style-type: none"> • Αμφιβολίες και αμφισβήτηση από τους συμμετέχοντες για την χρησιμότητα της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης (Β) • Διαφορές αντιλήψεων αναφορικά με το όραμα του προγράμματος, το ρόλο της ηγεσίας και τις οργανωσιακές αλλαγές (Β). • Απροθυμία συμμετοχής εξαιτίας της έλλειψης κινήτρων (Β) • Αντιδράσεις στην εφαρμογή των βελτιωτικών ενεργειών (Β)

Πίνακας 14.Συγκεντρωτικός πίνακας δυσκολιών κατά τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης

Γ) Δυσκολίες σχετικές με την έλλειψη χρόνου και υποστήριξης.

Δ) Δυσκολίες σχετικές με την έλλειψη πληροφοριών.

Παρατηρούμε ότι όλες οι κατηγορίες αντιπροσωπεύονται στα παραδείγματα του ελληνικού δημόσιου τομέα. Η διαφορά με την ευρωπαϊκή μελέτη (πίνακας 4) είναι ότι σε αυτή κρίθηκαν πιο σημαντικές οι δυσκολίες της κατηγορίας Α ενώ στις ελληνικές περιπτώσεις κυριαρχεί η κατηγορία Β, δυσκολίες που οφείλονται στο επίπεδο ωριμότητας των οργανισμών με κυριότερα παραδείγματα την αμφισβήτηση του σκοπού και της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης και τις αντιδράσεις από την εφαρμογή βελτιωτικών ενεργειών.

Στον πίνακα 15 φαίνεται η συχνότητα εμφάνισης δυσκολιών, ανά κατηγορία για το σύνολο των φορέων που εξετάστηκαν, και η σύγκριση με την ευρωπαϊκή έρευνα 2011.

<i>Κατηγορία δυσκολιών - εμποδίων</i>	<i>Αριθμός αναφορών</i>	<i>Συχνότητα Εμφάνισης</i>	<i>Σημαντικότητα στην ευρ. έρευνα 2011 (Μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό)</i>
<i>Α. Δυσκολίες σχετικές με την κατανόηση του ΚΠΑ αυτού καθαυτού</i>	3	21,43%	39%
<i>Β. Δυσκολίες σχετικές με το επίπεδο ωριμότητας του οργανισμού</i>	8	57,14%	33,3%
<i>Γ. Δυσκολίες σχετικές με την έλλειψη χρόνου και υποστήριξης</i>	2	14,29%	28,45%
<i>Δ. Δυσκολίες σχετικές με την έλλειψη πληροφοριών</i>	1	7,14%	30,9%

Πίνακας 15. Συγκεντρωτικός πίνακας κατηγοριών δυσκολιών κατά τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης

4.2.4. ΚΠΑ και βελτιωτικές ενέργειες

Στον πίνακα 16 παρουσιάζεται ο αριθμός βελτιωτικών ενεργειών ανά φορέα.

Ο μέσος όρος των βελτιωτικών ενεργειών σε οργανισμούς του ελληνικού δημόσιου τομέα είναι 78,67 ενέργειες ανά φορέα, αριθμός που αντιστοιχεί μόλις στο 4,6% των οργανισμών που συμμετείχαν στην ευρωπαϊκή έρευνα (πίνακας 5), στην οποία η πλειονότητα των φορέων (75% περίπου) εφάρμοσε έως 20 βελτιωτικές ενέργειες. Προσπαθώντας να εξηγήσουμε αυτή την απόκλιση, η πρώτη παρατήρηση αφορά το γεγονός ότι οι βελτιωτικές ενέργειες που αναφέρονται στις μελέτες περίπτωσης των ελληνικών φορέων αφορούν προτεινόμενες ενέργειες, χωρίς να διευκρινίζεται το ποσοστό υιοθέτησής τους. Εξαίρεση αποτελεί η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας όπου αναφέρεται ποσοστό εφαρμογής μόλις 20% κατά την πρώτη εφαρμογή του ΚΠΑ στον οργανισμό. Αν θεωρήσουμε ότι κάτι αντίστοιχο θα συνέβη και στους υπόλοιπους φορείς, τότε από το σύνολο των 78,67 βελτιωτικών δράσεων θα υιοθετήθηκαν μόνο οι 16 περίπου. Σε αυτή την περίπτωση η ελληνική πραγματικότητα αντιστοιχεί στην ευρωπαϊκή.

<i>Φορέας</i>	<i>Αριθμός βελτιωτικών ενεργειών</i>
<i>Δήμος Αργυρούπολης</i>	33
<i>Δήμος Περιστερίου</i>	124
<i>Δήμος Βούλας</i>	98
<i>Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας</i>	83
<i>Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας</i>	131
<i>Νοσοκομείο « ο Ευαγγελισμός»</i>	3
<i>Μέσος Όρος</i>	78,67

Πίνακας 16. Συγκεντρωτικός πίνακας αριθμού βελτιωτικών ενεργειών

Μια δεύτερη παρατήρηση έχει να κάνει με την επιλογή του δείκτη «αριθμός βελτιωτικών ενεργειών», ο οποίος δεν μπορεί να δώσει σαφή εικόνα καθώς μια βελτιωτική ενέργεια μπορεί να περιλαμβάνει πολλές υπό-δραστηριότητες, οι οποίες σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να αναφέρονται ενώ σε άλλες να εντάσσονται σε κάποια γενικότερη κατηγορία δράσεων.

Όσον αφορά τα συγκεκριμένα προγράμματα και εργαλεία ποιότητας που επιλέγονται από τους οργανισμούς στην προσπάθεια για βελτίωση, αυτά φαίνονται στον πίνακα 17.

Συγκρίνοντας με τον πίνακα 1, ο οποίος περιλαμβάνει τα προγράμματα ποιότητας που κατέδειξε η βιβλιογραφική επισκόπηση, παρατηρούμε ότι τα περισσότερα από αυτά εφαρμόζονται ή έχουν προταθεί σε φορείς του ελληνικού δημόσιου τομέα. Ιδιαίτερα δημοφιλή προγράμματα – εργαλεία είναι οι δείκτες μέτρησης (αναφέρονται και στις έξι περιπτώσεις), οι έρευνες ικανοποίησης πολιτών και εργαζομένων (τέσσερις αναφορές), η ανάλυση SWOT (τέσσερις αναφορές), το benchmarking (δύο αναφορές) και ο Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών. Υπάρχουν όμως και δημοφιλή εργαλεία – προγράμματα τα οποία δεν αναφέρθηκαν σε καμία περίπτωση όπως Six Sigma, SERVQUAL, λιτή επιχείρηση. Επίσης ενώ η χρήση δεικτών είναι ιδιαίτερα δημοφιλής στους ελληνικούς δημόσιους φορείς, δεν συνηθίζεται η ένταξή τους σε κάποιο οργανωμένο πλαίσιο που θα παρείχε π.χ. μια κάρτα επιδόσεων (scorecard).

Φορέας	Εργαλεία – Προγράμματα Ποιότητας
Δήμος Αργυρούπολης	<ul style="list-style-type: none"> • Διοίκηση Ολικής Ποιότητας • Ανάλυση SWOT • Δείκτες μέτρησης • Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Engineering).
Δήμος Περιστερίου	<ul style="list-style-type: none"> • Επανεφαρμογή του ΚΠΑ • Ανάλυση SWOT • Σαφώς ορισμένοι δείκτες απόδοσης • ΔΟΠ • Έρευνες ικανοποίησης εργαζομένων και πολιτών – πελατών.
Δήμος Βούλας	<ul style="list-style-type: none"> • Ερωτηματολόγια ικανοποίησης πολιτών – πελατών και εργαζομένων • Σαφώς ορισμένοι δείκτες • Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών • Ανάλυση SWOT.
Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας	<ul style="list-style-type: none"> • Έρευνες ικανοποίησης πολιτών – πελατών και εργαζομένων, • Συγκριτική μάθηση (benchmarking), • Ανάλυση SWOT • Χρήση κοινά αποδεκτών δεικτών μέτρησης.
Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας	<ul style="list-style-type: none"> • Δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών • Έρευνες ικανοποίησης υπαλλήλων • Συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) • Πιστοποίηση ISO 9001:2000 • Έρευνες ικανοποίησης πελατών
Νοσοκομείο « ο Ευαγγελισμός»	Μέτρηση κρίσιμων δεικτών (θνησιμότητας, νοσηρότητας κτλ.)

Πίνακας 17. Συγκεντρωτικός πίνακας μοντέλων - εργαλείων ποιότητας

5. Τελικά συμπεράσματα

Σκοπό της παρούσας διατριβής αποτέλεσε η σύγκριση ελληνικής και ευρωπαϊκής πραγματικότητας σε ότι αφορά συγκεκριμένες πτυχές της εφαρμογής του ΚΠΑ και οι οποίες ήταν:

- Οι λόγοι – κίνητρα που ωθούν τους οργανισμούς στην υιοθέτηση του ΚΠΑ.
- Τα οφέλη – αποτελέσματα της χρήσης του μοντέλου.
- Οι δυσκολίες που προκύπτουν κατά την εφαρμογή της αυτοαξιολόγησης.
- Ο αριθμός και το είδος των βελτιωτικών ενεργειών που λαμβάνονται από τους οργανισμούς, ως απόρροια της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης.

Αναφορικά με τους λόγους – κίνητρα διαπιστώθηκε μεγάλη συνέπεια απόψεων μεταξύ ελληνικού και ευρύτερου ευρωπαϊκού χώρου, με την ανάδειξη του εντοπισμού των δυνάμεων και αδυναμιών ως το πιο σημαντικό κίνητρο για υιοθέτηση του ΚΠΑ. Όμως, εντοπίστηκαν και διαφορές καθώς η συμμετοχή σε εθνικό βραβείο ποιότητας αποτελεί ισχυρό κίνητρο για τον δημόσιο τομέα της Ελλάδας.

Περνώντας στα οφέλη, αναγνωρίστηκαν πολλά κοινά σημεία μεταξύ ελληνικής και ευρωπαϊκής πραγματικότητας. Συγκεκριμένα αφορούν θέματα: εκτίμησης επιδόσεων των οργανισμών, προσωπικού, βελτίωσης διαδικασιών και καλλιέργειας κλίματος συνεχούς βελτίωσης. Απώτερος σκοπός σε κάθε περίπτωση αποτελεί ο προσανατολισμός των φορέων σε κουλτούρα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, το οποίο είναι και το κυριότερο όφελος – αποτέλεσμα της χρήσης του ΚΠΑ.

Όσον αφορά τα εμπόδια που προέκυψαν κατά τη διαδικασία εφαρμογής της αυτοαξιολόγησης, παρατηρήθηκε απόκλιση σε σχέση με τη μέση ευρωπαϊκή εικόνα.

Ενώ η ευρωπαϊκή έρευνα καταδεικνύει ως κυριότερα τα προβλήματα που αφορούν την εφαρμογή του ΚΠΑ αυτού καθαυτού, στην ελληνική πραγματικότητα, αν και συναντώνται αρκετά συχνά προβλήματα αυτής της κατηγορίας, συχνότερα όμως απαντώνται δυσκολίες που έχουν να κάνουν με το επίπεδο ωριμότητας των φορέων σε ζητήματα α) ποιότητας και β) αποδοχής και κατανόησης του σκοπού και της αξίας του μοντέλου.

Στην περίπτωση των βελτιωτικών ενεργειών καταγράφηκε σημαντικά υψηλότερος αριθμός τους στην ελληνική πραγματικότητα σε σχέση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Ωστόσο λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υιοθετείται, πάρα ένα πολύ μικρό ποσοστό από το σύνολο των βελτιωτικών ενεργειών που προτείνονται από τις ομάδες αυτοαξιολόγησης, είναι πιθανό ο ελληνικός μέσος όρος να προσεγγίζει τον ευρωπαϊκό. Ένα δεύτερο ερώτημα που εγείρεται αφορά την αξιοπιστία του δείκτη «αριθμός βελτιωτικών ενεργειών», ο οποίος ορίζεται πολύ αδρά και οδηγεί σε αποκλίσεις.

Το ζήτημα των βελτιωτικών ενεργειών περιλαμβάνει, πέρα του αριθμού, και το είδος των προγραμμάτων – εργαλείων που εφαρμόζονται. Για αυτή την πτυχή της μελέτης, η ευρωπαϊκή έρευνα δεν παρείχε στοιχεία, οπότε τα δεδομένα αντλήθηκαν από τη μελέτη της βιβλιογραφίας. Καταγράφηκαν αρκετά μοντέλα ποιότητας που έχουν εφαρμοστεί στον δημόσιο τομέα και έγινε σύγκριση με την ελληνική πραγματικότητα. Διαπιστώθηκε ότι αρκετά προγράμματα – εργαλεία υιοθετούνται από τους ελληνικούς φορείς με σημαντικότερα τους δείκτες μέτρησης και τις έρευνες ικανοποίησης εργαζομένων και/ή πολιτών – πελατών.

Συμπερασματικά, ο ελληνικός δημόσιος τομέας δεν παρουσιάζει μεγάλες αποκλίσεις σε σχέση με τον ευρωπαϊκό, τουλάχιστο σε ότι αφορά τις πτυχές του ΚΠΑ που εξετάστηκαν. Αυτό καταδεικνύει ότι οι δημόσιοι οργανισμοί της χώρας μας

έχουν κατανοήσει τη λογική, το σκοπό και την αξία της εφαρμογής της αυτοαξιολόγησης για τη λειτουργία τους, παρά τις όποιες αντιδράσεις και αμφιβολίες. Αυτό αποτελεί ένα βήμα, προφανώς το πρώτο αλλά ίσως αποφασιστικό για την καλλιέργεια της κουλτούρας ποιότητας και συνεχούς βελτίωσης, που θα οδηγήσει στην αλλαγή του χαρακτήρα του δημόσιου τομέα της Ελλάδας. Αρκεί η προσπάθεια να έχει συνέχεια και να μην περιοριστεί σε προσωρινές εκλάμψεις και ημιτελείς προσπάθειες που εγκαταλείπονται νωρίς.

Στη συνέχεια, παρατίθενται ορισμένες σκέψεις και αδυναμίες της έρευνας, κυρίως για να αποτελέσουν κίνητρο για περαιτέρω και πιο εκτεταμένη μελέτη του θέματος. Καταρχήν αναγνωρίζεται ότι ο αριθμός των οργανισμών που μελετήθηκαν αποτελεί ένα ποσοστό του συνόλου των φορέων που έχουν εφαρμόσει το ΚΠΑ στην Ελλάδα. Μία πιο εκτεταμένη έρευνα θα μπορούσε να συμπεριλάβει μεγαλύτερο αριθμό φορέων. Ωστόσο, σημειώνεται ότι ο αριθμός των έξι φορέων που αναλύθηκαν στην παρούσα διατριβή είναι μεγαλύτερος από αυτόν τις ευρωπαϊκής έρευνας όπου συμμετείχαν τέσσερις οργανισμοί από τη χώρα μας.

Επίσης οι φορείς που εξετάστηκαν δεν καλύπτουν όλο το εύρος των τομέων στους οποίους έχει εφαρμοστεί το ΚΠΑ. Αντιπροσωπεύτηκαν κυρίως φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης (δήμοι και περιφέρειες) και ένας φορέας του τομέα της υγείας.

Σε πολλές περιπτώσεις δεν κατέστη δυνατό να αντληθούν πληροφορίες από όλους τους οργανισμούς σχετικά με κάποια από τα ερευνητικά ερωτήματα π.χ. δε συλλέχθηκαν στοιχεία για τις δυσκολίες στην εφαρμογή του ΚΠΑ από τους δήμους Βούλας και Περιστερίου.

Τέλος, προέκυψαν και δυσκολίες στην αντιστοίχιση των δεδομένων μεταξύ ελληνικού και ευρωπαϊκού χώρου, γεγονός που δυσχέραινε τη διαδικασία σύγκρισης.

Οι δυσκολίες οφείλονται στο ότι α) τα δεδομένα αντλήθηκαν από διαφορετικές πηγές, στις οποίες είχαν χρησιμοποιηθεί διαφορετικές μεθοδολογίες (έρευνα με ερωτηματολόγιο για τον ευρωπαϊκό χώρο – μελέτες περίπτωσης για τον ελληνικό) και β) τα στοιχεία που παρείχαν οι πηγές ορισμένες φορές ήταν ετερόκλητα.

Για την ενίσχυση της έρευνας στο θέμα που εξετάστηκε, προτείνεται η διανομή ερωτηματολογίων σε οργανισμούς του ελληνικού δημόσιου τομέα. Σκοπός να συλλεχθούν πιο λεπτομερή στοιχεία, τα οποία θα επιτρέπουν την εκτίμηση της σημαντικότητας των παραγόντων, πέρα από τη συχνότητα εμφάνισης τους με την οποία ασχολήθηκε η παρούσα εργασία.

Η έρευνα μπορεί να επεκταθεί και με την εξέταση περισσότερων εκφάνσεων της χρήσης του ΚΠΑ. Ενδεικτικά αναφέρονται η εξέταση των δυσκολιών κατά την εφαρμογή των βελτιωτικών ενεργειών, οι παρατηρήσεις των χρηστών για βελτίωση του μοντέλου και η έρευνα για κάθε κριτήριο του μοντέλου ξεχωριστά.

Σε κάθε περίπτωση, η εξάπλωση του εργαλείου σε μεγάλο αριθμό φορέων του ελληνικού δημόσιου τομέα (ενδεικτικό της χρησιμότητας του), παρέχει στον ερευνητή μια πλούσια πηγή άντλησης δεδομένων. Πέρα του αριθμού των φορέων που θα επιλεγούν για εξέταση, πρέπει να εξασφαλιστεί και η αντιπροσώπευση όσο το δυνατόν μεγαλύτερου εύρους τομέων που έχει εφαρμοστεί το ΚΠΑ.

Η παρούσα έρευνα έθεσε ως στόχο να προσθέσει ένα ακόμη «λιθαράκι» στη γνώση για την εφαρμογή του ΚΠΑ. Η επέκταση και ενίσχυση της, θα συμβάλει στη συγκέντρωση μεγαλύτερου αριθμού πληροφοριών για τη χρήση του μοντέλου στην Ελλάδα. Και οι γνώσεις αυτές θα ενισχύσουν σημαντικά τις προσπάθειες για την ενημέρωση πάνω στο ΚΠΑ, την εξάπλωση και διάδοση του μοντέλου σε ακόμη περισσότερους οργανισμούς του ελληνικού δημόσιου τομέα και τη συνεχή υποστήριξη των φορέων που το έχουν ήδη εφαρμόσει.

6. Βιβλιογραφία

- Boyne, G.A., Chen, A.A. (2007), “Performance Targets and Public Service Improvement”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 17, No. 3, p.p. 455 – 477
- Brandmuller, T. (2009), “Re-structuring for Excellence: Quality Strengthening Organization Design in Public Administration”, *Organizacija Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, No. 51, pp. 21-33.
- Cepiku, D., Meneguzzo, M. (2011), “Public Administration Reform in Italy: A Shopping-basket Approach to the New Public Management or the New Weberianism?”, *International Journal of Public Administration*, Vol. 34, No. 1, pp. 19-25.
- Choppin, J. (1994), “Total Quality in Public Service”, *Management Development Review*, Vol. 7, No. 3, p.p. 37-40
- Dewhurst, F., Martinez-Lorente, A.R., Dale, B.G. (1999), “TQM in public organisations: an examination of the issues.”, *Managing Service Quality*, Vol. 9, No. 4, p.p. 265-273
- Donnelly, M. (1999), “Making the difference: quality strategy in the public sector”, *Managing Service Quality*, Vol. 9, No. 1, p.p. 47–52
- Furterer, S., Eishennawy A.K. (2005), “Implementation of TQM and Lean Six Sigma Tools in Local Government: a Framework and a Case Study”, *Total Quality Management*, Vol. 16, No. 10, p.p. 1179 – 1191,
- Greatbanks, R., Tapp, D. (2007), “The impact of balanced scorecards in a public sector environment”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, No. 8, p.p. 846 – 873

- Greiling, D. (2005), “Performance measurement in the public sector: the German experience”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54, No. 7, pp.551-567.
- Hood, C. (1991), “A Public Management for All Seasons?”, *Public Administration*, Vol. 69, p.p. 3-19
- Jabnoun, N. (2005), “Organizational Structure for Customer-oriented TQM: An Empirical Investigation”, *The TQM Magazine*, Vol. 17, No. 3, pp. 226-236.
- Kim, J. (2010),”Strategic Human Resource Practices: Introducing Alternatives for Organizational Performance Improvement in the Public Sector”, *Public Administration Review*, Vol. 70, No.1, p.p. 38 – 49
- Laegreid, P., Roness, P.G., Rubecksen, K. (2007), “Modern Management Tools in State Agencies: The Case of Norway”, *International Public Management Journal*, Vol. 10, No. 4, pp. 387-413.
- Lagrosen, S., Lagrosen Y. (2003),”Management of service quality – differences in values, practices and outcomes”, *Managing Service Quality*, Vol. 13, No. 5, p.p. 370 – 381
- Matei, A.I., Savulescu, C. (2011), “Convergence of the Policies for Promoting Total Quality Management: In the Public Administrations of Balkan States - European Union Member States”, *Theoretical and Applied Economics*, Vol. 556, No. 3, pp. 41-76
- McAdam, R., Reid, R., Saulters, R. (2002), “Sustaining quality in the UK public sector: Quality measurement frameworks”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, No. 5, p.p. 581 - 595

- Milakovich, M. (1991), "Total Quality Management in the Public Sector", *National Productivity Review*, Vol. 10, No. 2, p.p. 195-213
- Ongaro, E. (2004), "Process management in the public sector: The experience of one-stop shops in Italy", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 17, No. 1, p.p. 81 - 107
- Phillips, J.J., Phillips, P. (2009), "USING ROI TO DEMONSTRATE PERFORMANCE VALUE IN THE PUBLIC SECTOR", *Performance Improvement*, Vol. 48, No. 4, p.p. 22 – 28
- Poksinska, B., Dahlgard, J.J., Eklund, J. (2003), "Implementing ISO 14000 in Sweden: motives, benefits and comparisons with ISO 9000", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20, No. 5, p.p. 585 – 606
- Pollitt, Ch., Bouckaert, G., Loffler, E. (2006), "Making Quality Sustainable: Co-Design, Co-Decide, Co-Produce, Co-Evaluate", *Conclusions of the 4QC Quality Conference for Public Administrations in the EU*, Internet access: http://www.4qconference.org/liitetiedostot/4qc_sr_report.pdf
- Radnor, Z., Walley, P. (2008) "Learning to walk before we try to run: Adapting Lean for the public sector", *Public Money & Management*, Vol 28., No. 1, p.p. 13-20
- Redman, T., Mathews, B., Wilkinson, A., Snape, E. (1995), "Quality management in services: is the public sector keeping pace?", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 8, No. 7, p.p. 21-34
- Scharitzer, D., Korunka, C. (2000), "New public management: evaluating the success of total quality management and change management interventions in public services from the employees" and customers" perspectives", *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 7, p.p. 941-953

- Simonova, S., Skopeckova, H. (2011), “Subjective and objective metrics for self-evaluation of public administration organization”, *International Journal of Mathematical Models and Methods in Applied Sciences*, Vol. 5, No. 1, pp. 48-58.
- Sotirakou, T., Zeppou, M. (2006), “Utilizing performance measurement to modernize the Greek public sector.”, *Management Decision*, Vol. 44, No. 9, p.p. 1277-1304
- Spacek., D. (2007), “Common Assessment Framework: potential and factual issues in the Czech administrative practice”, *Organizaciju vadyba: sisteminiai tyrimai*, Vol. 43, pp. 163 - 182
- Spacek, D., Nunvarova, S. (2009), “Quality Management and Citizens’ Satisfaction - Selected Practice of Czech Public Administration”. *State and Administration in a Changing World*. Bratislava: NISPAcee.
- Spacek, D. (2010), “Promotion of Quality Management in Public Administration – The approach of Czech central government”, *Narodohospodarsky Obzor – Review of Economic Perspectives*, Vol. 10, No. 4, pp. 133-150.
- Staes, P., Thijs, N. (2005a), “Quality Management on the European Agenda”, *EIPASCOPE*, Vol. 1, p.p. 33 – 41
- Staes, P., Thijs, N. (2005b), “Report on the State of Affairs of the Common Assessment Framework (CAF) after Five Years”, *EIPASCOPE*, Vol. 3, p.p. 41 – 49
- Staes, P., Thijs, N., Stoffels, A., Heidler L. (2010), “10 Years of CAF: More than 2000 CAF users”, *EIPASCOPE*, No.2, p.p. 35 – 40

- Staes, P., Thijs, N., Stoffels, A, Geldof, S. (2011) , “Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity – What Next? A study on the use, the support and the future of the Common Assessment Framework”, Internet Access: http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF%20Study%202011_Research%20Report_v6.pdf
- Tari, J.J. (2005), ” An EFQM model self-assessment exercise at a Spanish university”, *Journal of Educational Administration*, Vol. 44, No. 2, p.p. 170-188
- Thijs, N., Staes, P. (2006),” The use of organizational performance information for organizational improvement : CAF-self evaluation and organizational improvement”, *Annual EGPA conference*
- Thijs, N., Staes, P. (2010), “From Self-Assessment to External Feedback The CAF External Feedback - Labeling Effective CAF Users”, *EIPASCOPE*, No.1, p.p. 9 - 14
- Torres, L. (2004), “Trajectories in public administration reforms in European Continental Countries”, *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 63, No.3, pp. 99-112.
- Wisniewski M., Donnelly M. (1996), “Measuring service quality in the public sector: the potential for SERVQUAL”, *Total Quality Management*, Vol. 7, No. 4, p.p. 357-365
- Wisniewski, M. (2001), “Using SERVQUAL to assess customer satisfaction with public sector services”, *Managing Service Quality*, Vol. 11, No. 6, p.p. 380-388

- Yasin, M.M., Wafa, M.A., Small, M.H. (2001), “Just-in-time implementation in the public sector: An empirical examination” *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.21, No.9, p.p. 1195-1204
- Αναστασοπούλου, Α. (2010), “Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης (ΚΠΑ): Εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση: Βελτιώνοντας μία δημόσια οργάνωση μέσω της αυτό-αξιολόγησης Κ.Π.Α.”
- Βακαλοπούλου, Μ. (2011), “Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΚΠΑ) ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ, ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ”
- Καριπίδου, Χ. (2011), “Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ, ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ, ΟΦΕΛΗ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ”
- Ταγκαλάκης Παντελής, Προϊστάμενος του Τμήματος Τεκμηρίωσης και Καλύτερων Πρακτικών της Διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εσωτερικών. Email: p.tagalakis@ypes.gov.gr